جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر ممارسة السلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية
دراسة تطبيقية

إعداد الطالب
عيد علي عبد الله المدني

إشراف
الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رسالة ماجستير مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة / كلية إدارة الأعمال

مؤتة، 2008

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تُعبّر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عيد علي المدني الموسومة بـــ:

أثر ممارسة السلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة عامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. زياد يوسف المعشر		2008/12/28	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2008/12/28	عضواً
د. حسين محمد العزب		2008/12/28	عضواً
د. محمد سليمان عواد		2008/12/28	عضواً

عميد الدراسات العليا
أ.د. نضال صالح الحوامدة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الأردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي: 5328-5330
فاكس: 03/2375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من قال الله فيهم (وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا) [الإسراء: 24].

والدي ووالدتي أجزل الله ثوابهما وأحسن جزائهما. إلى إخواني وأخواتي

إلى من قال الله فيهن: (وَعَاشِرُوهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ) [النساء :19]

(الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا) [الكهف :46]

زوجتي: أم تركي، ابني: تركي، بناتي: رغد، ورند.

عيد علي عبد الله المدني

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله فقد أعان ووفق (رب أوزعني ان اشكر نعمتك علي وعلى والدي وان اعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) [النمل:19].

انطلاقا من قول المصطفى صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه احمد والترمذي.

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي سعادة الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر، المشرف العلمي على هذه الرسالة على ما قدمه لي من توجيه وإرشاد أثناء إعداد رسالتي.

والشكر موصولاً إلى سعادة رئيس قسم الإدارة العامة بجامعة مؤتة سعادة الدكتور معتصم المجالي والى جميع أساتذة القسم ، والى الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم، والى كل من ساهم بتوجيهي وإرشادي لإعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة بتفضلهم وقبولهم مناقشة الرسالة.

اسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء وان يوفقهم لما يحبه ويرضاه، انه سميع مجيب.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وصلى الله وسلم على نبيه الأمين.

عيد علي عبد الله المدني

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
42	**الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات..................**
42	1.4 عرض النتائج..
68	2.4 مناقشة النتائج..
75	3.4 التوصيات..
78	**المراجع..**
84	**الملاحق..**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة (تحمل المسؤولية) كمجال من مجالات المسؤليه من قبل المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية................	48
10.	المتوطّات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدرجة الانتماء الوظيفي لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقه تبوك في المملكة العربية السعودية.............	49
11.	المتوسطات الحسابية والانحرا فات المعيارية لدرجة (الانتماء المؤثر) كمجال من مجالات الانتماء الوظيفي لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية................	50
12.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة (الانتماء المعياري)كمجال من مجالات الانتماء الوظيفي لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية................	51
13.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة (الانتماء المستمر) كمجال من مجالات الانتماء الوظيفي لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية................................	52
14.	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء...	53
15.	نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة......................	54
16.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل السلطة على الانتماء الوظيفي................................	55
17.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـ الانتماء الوظيفي من خلال مجالات السلطة كمتغيرات مستقلة....................................	56
18.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل	56

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر ممارسة السلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبـوك في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية

عيد علي عبد الله المدني
جامعة مؤتة، 2008

هدفت هذه الدراسة إلىالتعرف على اثر ممارسة السلطة والمسؤولية علـى الانتماء الوظيفيمن وجهة نظر المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية . حيث تكون مجتمع الدراسة المـستهدف من جميع المديرين (مساعدي المدير العام، مـديري الإدارات الداخليـة، رؤسـاء الأقسام)، والبالغ عددهم (411) مديراً.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه تكونت بصورتها النهائية من (42) فقرة، وزعت على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استعادة (398) خضع منهـا (395) وبنسبة (96%) من مجتمع الدراسة بعد التأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

و توصلت الدراسة إلى أن:

درجة ممارسة السلطة والمسؤولية كانــت مرتفعـة، وإن درجــة الانتمــاء الوظيفي كانت مرتفعة، وجود اثر للسلطة (بإبعادها) والمسؤولية (بإبعادهـا) علـى الانتماء الوظيفي (بأبعاده).

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل المديرين للسلطة مـع تقـديم التبريـرات المنطقية للقرارات التي يتخذونها، ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، تقديم مزايا وحوافز للمديرين المتميزين، تزويد المديرين بالمعرفة النظرية والعملية اللازمة عن الانتماء الوظيفي والسلطة والمسؤولية ،إجراء مزيـد مـن الدراسـات المتعلقة بالسلطة والمسؤولية.

Abstract

The Effect of Practicing Authority and Responsibility upon Job Belonging from Managers' Perspective in the Ministries' and Directorates' Branches in Tabuk area in Saudi Arabia.
(An Applied Study)

Eid Ali AL. Madani
Mu'tah University, 2008

This study aimed at identifying the effect of practicing authority and responsibility upon job belonging from managers' perspective in the ministries' and directorates' branches in Tabuk area in Saudi Arabia. The population of the study consisted of all working managers(411) (manager's assistants, internal directorate managers, heads of departments). In order to achieve the purpose of this study, the researcher developed a questionnaire that consisted in its final form of (42) item; distributed on (398) participant. After making sure that they were eligible, (395) were analyzed that represented 96 % of the population of the study.

The results of the study were : The degree of practicing authority and responsibility was high. The degree of job belonging was high. The study also revealed that there was an effect for authority and its domains and responsibility and its domains upon job belonging with its domains.

The study recommended : the necessity of activating authority by managers a long with presenting logical justifications for their decisions accompanied with the participation of the employees in the decision-making process. Offering motivations and encouragements for distinguished managers. Supporting managers with the necessary practical and theoretical knowledge about job belonging and its importance, as well as the necessary knowledge about practicing authority and responsibility. The study also recommended that more studies should be conducted regarding practicing authority and responsibility.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يستخدم تعبير السلطة بمعان مختلفة بين كتّاب الإدارة. فقد عرفها فايول بأنها (الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها)، كما تعرف بأنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين. والسلطة الإدارية هي من أساسيات عمل المدير ، وامتلاكها هو احد المقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته.

والسلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين علية القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة. ولذا فأن السلطة تمثل القوة المؤسسية للمنظمة (الدهان وآخرون، 2005).

والسلطة لا تعني استعمال القسوة مع المرؤوسين لإجبارهم على انجاز الأعمال الموكولة أليهم، كما أنها لا تعني أن للمدير الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات، لأن هناك حدوداً وقيوداً للسلطة الإدارية بعضها داخل المنظمة والبعض الآخر من خارج المنظمة (الدهان وآخرون، 2005)، ولكن المقصود هنا هو التأثير على المرؤوسين لإلزامهم بما يتطلب منهم تنفيذه في حدود اللوائح والجزاءات التي يمكن استخدامها في حالات رفض المرؤوس الامتثال للقوانين واللوائح المنظمة للعمل. والسلطة لا تعتبر حقاً مكتسباً للمدير، بل للمدير أن يفوض جزءاً من سلطاته إذا تطلب العمل ذلك، وله أن يسترد هذه السلطة عند إساءة استخدامها أو إذا استغلت لتحقيق المصالح الشخصية (عباس وبركات، 2001).

وتعتبر السلطة والمسؤولية من مبادئ التنظيم وأركانه التي اتفق عليها علماء الإدارة (جابر، 1984)، فالسلطة لا تظهر دون ظهور قرينتها أي (المسؤولية) فالاثنتان متلازمتان ومترابطتان ترابطاً طبيعياً . فالشخص يلتزم بمسؤوليات بقدر السلطات الممنوحة له وهذا ما يسمى بمبدأ توازن السلطة والمسؤولية . (المغربي، 1994)

إن تعيين المسؤوليات لأي مدير تسير جنباً إلى جنب مع تفويض السلطة

الكافية للقيام بإنجاز الأعمال، حيث يجب إن تكون السلطة والمسؤولية متكافئتين، أي أن السلطة بقدر المسؤولية،والمسؤولية مساوية للسلطة ، فلا يصح منح سلطة اكبر ما تتطلبه المسؤوليات مما يؤدي إلى توسيع المدير لمسؤولياته على حساب مسؤوليات الآخرين،أو يميل إلى الاستبداد أو التعسف ، ولو منح سلطة دون ما تتطلبه مسؤولياته فقد يصاب بالإحباط والأسى لعجزة عن أداء واجباته .(حسونه، 2008)

وتتناول هذه الدراسة عرض للسلطة والمسؤولية من حيث المفهوم ، والأنواع، والمصادر، والأساليب...والتي تعاملت معها هذه الدراسة كم تغيرات مستقلة ، تم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي (المهام والتوجيهات، والقرارات، والعلاقة بالعملين) أما المسؤولية فقد تم قياسها من خلال بُعدين هما (الواجبات والأعمال ، وتحمل المسؤولية).

كما تتناول الدراسة عرض للانتماء الوظيفي من خلال المفهوم ، والأشكال، والخصائص، والمراحل،والذي تعاملت معه الدراسة ك متغير تابع، تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد، هي (الانتماء المؤثر، والانتماء المعياري، والانتماء المستمر).

وتسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسة السلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ؛ وذلك لأهمية انتماء العاملين لمنظماتهم وأثر ذلك على تحسين الأداء داخل المنظمة ، ولابد من أن تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان،فالمسؤولية تتبع السلطة وتنبثق عنها ، والسلطة مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير ، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيم الخلقية.

ويأمل الباحث من خلال هذه الدراسة أن يستفيد المديرون في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من نتائج هذه الدراسة والتوصيات التي طرحتها.

2.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

1. كونها من الدراسات القليلة –على حد ع لم الباحث - التي قامت بدراسة أثر ممارسة السلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في الـ مملكة العربية السعودية.
2. الازدواجية والفهم الخاطئ لممارسة السلطة والمسؤولية من قبل المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية وتأثير ذلك على سير العمل بشكل عام والانتماء الوظيفي للمرؤوسين بشكل خاص.
3. المساعدة في حل كثير من المشاكل (إساءة استخدام السلطة ، عدم الرضا عن العمل، التسيب الإداري....) التي تنتج عن التفاوت في ممارسة السلطة والمسؤولية وأثرهما على الانتماء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.
4. قتكون هذه الدراسة بمثابة تغذية راجعة ، للقيادات الإدارية وأصحاب القرار بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وأن تفيد نتائجها في تعزز جوانب القوة وتلافي جوانب الضعف في العملية الإدارية.

3.1 مشكلة الدراسة:

يصعب تطبيق مبدأ توازن السلطة والمسؤولية في الإدارة عملياً، حيث يلاحظ في الواقع إن صاحب السلطة كثيراً لا يملكها بالكامل ، بمعنى انه غالباً يكون مقيداً في ممارسة سلطاته، في حين أن مسؤولياته تكون تامة عن العمل المعمول به.

كما إن مفهوم السلطة والمسؤولية يختلف في الممارسة باختلاف ثقافة المدراء ودرجاتهم العلمية وخبراتهم...

ونتيجة لذلك نتج اختلاف بين السلطات والمسؤوليات وعدم توازن بينهما في الممارسة من قبل المدراء في المستوى الإداري الواحسواء داخل الادارة الواحد ة أو بين الفروع والإدارات الحكومية المختلفة بمنطقة تبوك .

عليه فأن هذه الدراسة اتجهت إلى التعرف علـى اثـر ممارسـة الـسلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفي.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي : (ما أثر ممارسة السلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في فـروع الـوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ؟).

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة السلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفي من وجهة نظر المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال:

1. تعرض الدراسة أدباً نظرياً مناسباً يوضح مفهوم السلطة والمسؤولية والانتماء الوظيفي.
2. الكشف عن أثر ممارسة السلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفي من وجهة نظالمديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبـوك فـي المملكة العربية السعودية.
3. التعرف على درجة ممارسة السلطة والمسؤولية والانتماء الـوظيفي لـدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكـة العربية السعودية.
4. أنها تقدم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها حول اثر ممارسـة الـسلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفي من وجهة نظـر المـديرين فـي فـروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودي.

5.1 أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة السلطة من قبل المديرين في فـــروع الـــوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ؟
2. ما درجة توافر المسؤولية لدى المـــديرين فـــي فـــروع الـــوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ؟
3. ما درجة الانتماء الوظيفي لدى المـــديرين فـــي فـــروع الـــوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ؟

6.1 فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـــستوى الدلالـــة (a=0.05) للـــسلطة بأبعادها (المهام والتوجيهات، القرارات، العلاقة بالعاملين) على الانتمـــاء الـــوظيفي بأبعاده(الانتماء المؤثر، الانتماء المعياري، الانتماء المستمر) لدى المـــديرين فـــي فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـــستوى الدلالـــة (a=0.05) للـــسلطة بأبعادها (المهام والتوجيهات، القرارات، العلاقة بالعاملين) على الانتماء المؤثر لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـــستوى الدلالـــة (a=0.05) للـــسلطة بأبعادها (المهام والتوجيهات، القرارات، العلاقة بالعاملين) على الانتماء المعيـــاري لدىالمديرين في فروع الوزا رات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك فـــي المملكـــة العربية السعودية.

الفرضية الرابعة:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة (0.05=a) للسلطة بأبعادها (المهام والتوجيهات، القرارات، العلاقة بالعاملين) على الانتماء المستمر لدىالمديرين في فروع الوزارات و الإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الخامسة:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة (0.05=a) للمسؤولية بأبعادها (الواجبات والأعمال، تحمل المسؤولية)على الانتماء الوظيفي بأبعاده(الانتماء المؤثر، الانتماء المعياري، الانتماء المستمر) لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية السادسة :

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=a) للمسؤولية بأبعادها(الواجبات والأعمال، تحمل المسؤولية)على الانتماء المؤثر لـ دى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية السابعة:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=a) للمسؤولية بأبعادها (الواجبات والأعمال، تحمل المسؤولية) على الانتماء المعياري لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثامنة:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=a) للمسؤولية بأبعادها (الواجبات والأعمال، تحمل المسؤولية) على الانتماء المستمر لدى المديرين في فروع الوزارات و الإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

7.1 التعريفات الإجرائية:

فيما يلي بعض التعريفات الإجرائية المتعلقة بالدراسة:

السلطة إجرائياً: هي قيام المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك بالمهام والتوجيهات الموكلة إليهم وإصدار القرارات اللازمة لتحقيق لتسيير الأعمال وتحقيق الأهداف ومدى العلاقة بالعاملين لتحقيق الأهداف.

المسؤولية إجرائياً: هي قيام المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية بالواجبات والأعمال الموكلة إليهم ويتم محاسبتهم عليها ومدى تحملهم للمسؤولية التي تنتج من الأعمال التي مارسها المديرين واتخذوا قرارات بشأنها.

الانتماء الوظيفي: ويعني قوة ارتباط الفرد بفروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية التي يعملون بها والرغبة بالاستمرار بالعمل بها دون غيرها والتأثير على الآخرين من خلال الافتخار بعضوية الأفراد إلى هذه الفروع والإدارات الحكومية.

المدراء العاملين: ويقصد بهم كل من يشغل وظيفة مساعد مدير عام أو مدير إدارة داخلية أو رئيس قسم داخل فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل جزأين رئيسين هما الإطارالنظري والدراسات السابقة ، حيث يتناول الإطار النظري السلطة ، والمسؤولية، والانتماء الوظيفي. في حين يتناول القسم الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

1.2 الإطار النظري:

يشكل الإطار النظري الجانب المفاهيمي في الدراسة ، وقد استند الباحث في إعداد الإطار النظري على استقراء الكتب ، والمقالات، والدراسات، والأبحاث المنشورة،والتي تشكل جميعها أدبيات هذه الدراسة ، ويقوم الباحث باستعراض لمفهوم السلطة: أقسامها، ووظائفها، وحدودها،ثم مفهوم المسؤولية ، وأنواعها، ونشأتها، ثم ستعرض الانتماء، مفهومه، وأنواعه، ومراحله، وأهميته.

تطور السلطة والمسؤولية:

إن إعداد التنظيم الإداري لأي إدارة من الإدارات الحكومية ، يتطلب إجراءات تنظيمية لاحقة ومكمله لـ غرض ربط المنظمة رأسياً وأفقياً من خلال المسؤوليات التي تناط بالعاملين وما يقابلها من الصلاحيات (السلطات) التي تتناسب طردياً مع هذه المسؤوليات،فالسلطة والمسؤولية عنصرين مهمين في تنظيم المنظمة (الشامي وآخرون، 2001م).

فالتنظيم يعتبر البناء الذي يتم من خلاله العمل الإداري داخل المنظمات، فهو ليس غاية بحد ذاته وإنما ينشأ لتحقيق أهداف معينه ، فالمنظمات توجد وتبقى لأن الأفراد يحتاجون إليها لتحقيق أهدافهم من خلالها ، كما تتحدد درجة فاعلية وكفاءة أي منظمة على مدى قدرتها على مساعدة أعضائها في تحقيق هذه الأهداف. (جمال الدين، 2002م)

ومن أهم ما يؤثر على فاعلية وكفاءة المنظمات ، المسؤوليات التي تناط بالعاملين وما يقابلها من سلطات حيث اختلف مفهوم السلطة والمسؤولية ، باختلاف نظريات التنظيم في الإدارة سواء النظريات التقليدية ،أو النظريات الحديثة (السلمي، 1989م).

فالنظريات التقليدية (الكلاسيكية) تميزت بالاستبدادية والتركيز على سلطة الرؤساء،وضرورة خضوع المرؤوسين (تدرج السلطة) بحيث تزيد السلطة بالمستويات الأعلى وتقل بالمستويات الأدنى ، من خلال وجود خطوط رسمية للاتصال من اعلي إلى أسفل على شكل تعليمات وأوامر من الإدارة للعاملين دون أن يكون لهؤلاء الآخرين حق المناقشة ، واعتماد القيادة على استخدام للسلطة والنفوذ والخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء. (السلمي، 1989م)

فالسيطرة (السلطة) عند ماكس ويبر في نظريته البيروقراطية تنقسم إلى ثلاثة أقسام هي :

1. السيطرة(السلطة) البطولية.
2. السيطرة(السلطة) التقليدية.
3. السيطرة(السلطة) القانونية.

وبظهور نظريات البيروقراطية الحديثة ظهرت ممارسات جديدة للسلطة حيث ركز روبرت مرتون على القواعد والتعليمات وإحكام الرقابة ، كما ركز سلزنيك على تفويض السلطة.... .(السلمي، 1989م)

أما السلطة عند " برنارد، فهي " قبول المرؤوس سلطة الشخص الذي يصدر الأمر"، حيث أتيحت له فرصة تطوير " نظرية السلطة المقبولة " والتي مفادها أن المصدر الحقيق لسلطة المدير في إصدار الأوامر يكمن في قبول المرؤوسين لهذه السلطة، ولا تكمن في شخص المدير متخذ القرار.(ياغي، 1988م).

1.1.2 السلطة:

أ. مفهوم السلطة:

السلطة هي القوة التي تضع القرارات التي يهتدي بها الآخرون موضع التنفيذ حين قيامهم بالعمل ، والسلطة علاقة بين فردين أحدهما رئيسا والأخر مرؤوسا والرئيس هو الذي يحدد القرارات ويبلغها فيما عدا ضرورة قبول المرؤوسين لها على أساس أن المرؤوس يتوقع مثل هذه القرارات وأن سلوكه وتصرفه يتحدد بها ، وتعرف كذلك بأنها الحق المكتسب في إصدار الأوامر الذي تمنحه الوظيفة لشاغلها.(علاقي، 1996)

وتعرف السلطة كذلك بأنها الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، حتى أن هناك من يعرف القيادة بقوله إنها تعبير ع ن امتلاك سلطة الأمر (عساف، 1999).

كما عرفت السلطة ، بأنها الحق الشرعي المحدود لاستخدام المصادر التنظيمية البشرية ، والمادية، وتوجيه جهود المرؤوسين لإنجاز أهداف المنظمة.(Mewcom & Albert,1985)

سمات السلطة: (عقيلي، 1997م).

1- السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرؤوسين بالرؤساء.
2- السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته، من خلال خط السلطة.
3- يحق لصاحب السلطة أن يفوض سلطته لأحد مرؤوسيه ، لكن هذه التفويض لا يعفي صاحبها الأصلي من المسؤولية .
4- السلطة تعطي صاحبها الحق في منح الحوافز الايجابية أو فرض العقوبات باعتبارها قوة رسمية.
5- السلطة قوة رسمية يستمدها المدير من خلال شغله لمنصب إداري ، وهذه القوة تعطيه الحق في ما يلي:
   1. الحصول على الطاعة والامتثال من قبل المرؤوسين.
   2. الحصول على العمل من قبل الآخرين لتحقيق الأهداف.

مصادر السلطة:

تنبع السلطة من مصادر عديدة مثل وظيفة الشخص أو مستواه الوظيفي ، كما تنبع من السمات الشخصية مثل المعرفة والخبرة أو الذكاء. حيث يمكن لهؤلاء ومن خلال خصائصهم الشخصية ، أو قوة شخصيتهم ، الحق بإعطاء الأوامر وتوجيه الآخرين بشكل أفضل وأكثر تأثيراً.

وقد تنبع السلطة من القوة التي يتمتع بها الشخص مثل رئيس القبيلة أو القائد السياسي أو العسكري، ومن مصادرها إرادة الجماعة عندما يتخذونه قائداً لهم ، ويمكن حصر مصادر السلطة بمصدرين رئيسين هما:

1. المصدر الرسمي: وتسمى المصدر الرسمي (formal)، والتي تستمد من الوظيفة ومسؤولياتها ونظام المنظمة.

2.المصدر غير الرسمي : وتسمى السلطة غير الرسمية (Informal) ويمكن أن تستمدن عدة مصادر منها : قوة الشخصية، المهارات الفنية، مهارات التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم.(الشامي وآخرون، 2001م).

قبول السلطة:

إن الاقتراحات التي يتقدم بها فرد ما داخل المنظمة مستهدفاً من ذلك تصرفات معينة من الغير تأخذ أشكالا مختلفة ، فقد تكون شفهية أو مكتوبة ويمكن أن تسمى أوامر أو تعليمات أو إجراءات أو ما شابه ذلك من التسميات ، والشيء الجوهري بالنسبة لتلك المقترحات مهما كانت تسمياتها ، أنها تقترح تصرفاً معيناً من الغيرة تجاه مسألة معينة وإذا لم يقبل الاقتراح فلن تكون هناك سلطة أو ممارسة للسلطة(شريف، 1999).

الإلزام في السلطة:

إن المرؤوس يقبل الأمر دون أن يكون له حرية اختيار البديل الذي يستخدمه ، وقد يتقبل المرؤوس الأوامر المتعارضة مع اختياره المحدد للعمل ، وفي مثل هذه الحالة يعتبر نموذج السلطة ملزماً ، وإن امتلاك السلطة لا يشكل وحده ضمانا كافيا لتقبل هذه اللطة والامتثال لأوامر الرئيس وتوجيهاته من قبل المرؤوسين ، ومما

يعزز سلطة الرئيس ويساعده في ممارستها بفاعلية وتحقيق تأثيرها المنشود في أداء الأفراد (الكلالدة وآخرون، 1998).

حدود السلطة:

هناك دائماً حدود للطاعة، بمعنى آخر أنه إذا حاولنا أن نحمل السلطة خارج نطاق نقطة معينة يمكن أن نسميها منطقة موافقة المرؤوس فإننا سنواجه التمرد وعدم الطاعة من الآخرين، وهذا التمرد يأخذ عدة أشكال منها نسيان إطاعة الأمر، أو محاولة إعاقة التنفيذ، أو رفض الطاعة ، أو حتى الاستقالة بدلاً من تنفيذ الأمر (شريف، 1999).

أنواع السلطة:

وتنقسم السلطة إلى عدة أنواع (Farland,1979):

1. **السلطة التنفيذية:**

وهي صلاحية اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للمرؤوسين . وتعتبر أهم أنواع السلطة في المنظمة ، فهي السلطة الآمرة التي لها الحق في إصدار الأوامر، وهي تعكس العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوس.

والسلطة التنفيذية تنساب من أعلى إلى أسفل ، أي من الرئيس إلى المرؤوس. (Farland,1979)

والسلطة التنفيذية تسهم بشكل مباشر في تنفيذ العمل وتحقيق أهدافه، وبموجب هذا النوع من السلطة يصبح كل رئيس للمستوى الأدنى مرؤوساً للمستوى الأعلى. (الشامي وآخرون، 2001)

2. **السلطة الوظيفية:**

وتسمى بالإدارة (السلطة التخصصية) وبموجبها يحق لصاحبها إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة التنفيذ حتى ولمن كانوا يعملون تحت رئاسة غيرة ، والسلطة الوظيفية مصدرها التخصص في العمل ، وتعتبر مساعدة للسلطة التنفيذية.(عباس وبركات، 2001) .

والسلطة الوظيفية هي التي يتمتع بها مدير لعمل معين ويقوم به الأفراد في أقسام أخرى، وهي سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف سلطة المديرين

التنفيذيين والى تعقيد علاقات السلطة الإدارية ، لذلك يفضل الحذر في استخدامها وعدم امتدادها لمدير معين إلى أكثر من مستوى إداري واحد بهدف الإبقاء على وحدة القيادة للمديرين التنفيذيين ما أمكن ، خوفاً من الازدواجية في إصدار الأوامر وتعارضها. (الدهان وآخرون، 2005)

3. السلطة الاستشارية:

تمارس السلطة الاستشارية أعمالها داخل الجهاز الإداري على أساس توجيهات من النصح والإرشاد فأصحاب السلطة الاستشارية لا يملكون حق إصدار الأوامر والتعليمات إلى الإدارات الأخرى. وإنما يقدمون مجموعة من النصائح والإرشادات إلى الإدارة العليا بخصوص بعض القضايا والأمور ذات العلاقة بالعمل.(الشامي وآخرون، 2001)

وقد يكون صاحب السلطة الاستشارية (فرداً) ويدعى مستشار، وقد يكون (وحدة إدارية) عادة ما تكون مرتبطة بالمدير العام ، وقد تكون إدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي.

ويؤخذ على هذا النوع من السلطة ، أنها غير مسئولة عن نتائج أعمالها، كما يؤخذ عليها استمرار الصراع على النفوذ بين السلطة التنفيذية والاستشارية . (عباس وبركات، 2001)

مبادئ توزيع السلطة:

إن مما يساعد على تحقيق توزيع سليم للسلطة ربط الوحدات التنظيمية ببعضها بعضا بفاعلية، ومراعاة المبادئ والاعتبارات التالية في توزيع وتحديد السلطات (الكلالدة وآخرون، 1998):

1. تكافؤ السلطة والمسؤولية : يشير ذلك إلى أن السلطة تسير جنبا إلى جنب مع المسؤولية، وأن تمنح السلطة بقدر المسؤولية.
2. تسلسل الأوامر: ويقصد بذلك وجود خط واضح للسلطة عبر المنظمة يتدرج من أعلى إلى أسفل مرورا بالمستوى الإداري الذي يليه مباشرة.

3. وحدة الأمر: ويشير إلى أن أي مرؤوس في المنظمة يكون مسؤولا إداريا مباشرة أمام رئيس مباشر واحد فقط ، ويخضع للتوجيه والإشراف الإداري في أي وقت من قبل رئيس واحد فقط.
4. حدود السلطة: هناك قيود ومحددات للسلطة في جميع المستويات الإدارية المختلفة،ولا تمنح أي جهة سلطة مطلقة ، ولكن هذه القيود تقل كلما انتقلنا من أدنى مستوى إداري إلى المستوى الأعلى.
5. مستوى السلطة: حينما تفوض السلطة لموظف معين ، يفترض أن يقوم هذا الموظف بممارسة هذه السلطة ، وأن يتخذ بنفسه القرارات والإجراءات التي تقع ضمن حدود هذه السلطة، ولا ينبغي له أن يحيلها من جديد إلى سلطة أعلى.
6. تفويض السلطة:ويقصد به تحويل السلطات من قبل الرئيس للمرؤوس ، وهو أمر لا مفر منه في المنظمة حيث لا يستطيع الرئيس القيام بمفرده بجميع الأعمال.

أبعاد السلطة :

المهام والتوجيهات:

ويقصد بها تطبيق المدير لمهام الوظيفة التي يشغلها ، وتحمله للمسؤوليات التي تنتج عن هذه المهام، والتي أصبح معني بتنفيذها بمجرد تكليفه بهذه الوظيفة ، وتتحدد هذه المهام حسب طبيعة الوظيفة وأهميتها والتي تختلف من منصب إداري إلى آخر، فمهام رئيس القسم تختلف عن مهام مدير الإدارة والأخير تختلف المهام التي يقوم بها عن مهام مساعد المدير.(عمار، 1993)

أما التوجيهات فتعني نشاطات المديرين وسلوكياتهم التي تؤثر على تطوير الموظفين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة ، وهذا يعني أن للمدير الحق بتوجيه المرؤوسين في أعمالهم بإصدار الأوامر والتعليمات اللازمة لحسن سير العمل.(عمار، 1993)

القرارات:

يعرف القرار بأنه الحل الذي يتم اختياره من بين بديلين أو أكثر من بدائل الحلول المتاحة.(عباس وبركات، 2001)

كما يعتبر القرار منهج للتصرف ، يختار من بين عدد من البدائل ليحدث اثر ويحقق نتيجة.(الصباب، 1993)

ويعرف بارنارد (Barnard) مفهوم عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات اتوماتيكيه أو رد فعل مباشر. وتعتبر القرارات المحرك المركزي للأنشطة التنظيمية، وان عملية اتخاذ القرارات أهم نشاطات يلتزم بها المدراء في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات الإدارية، وتعتبر احد أهم مهام المدير الرئيسية.(يوسف، 2005)

ويعتبر هيربرت سايمون (H.simon) أن عملية اتخاذ القرارات مرادفة للعملية الإدارية برمتها . ويشير البيرز(Albers) إلى انه حيثما يوجد مدراء يفترض أن توجد قرارات. (يوسف، 2005)

وتعتبر القرارات وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها.(كنعان، 2003)

العلاقة بالعاملين:

يقصد بها العلاقة التي تربط المدراء بالمرؤوسين وطريقة تعاملهم معهم من حيث استخدام السلطة الممنوحة لهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتتطلب مصلحة العمل وجود وسيادة مناخ من الاحترام والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرءوسين، فالمدير يتوجب عليه أن يتعامل مع المرؤوسين بأسلوب بناء ينم عن تقدير لمجهوداته في الأداء والعمل على صقل خبراته وتنمية قدراته الذاتية واحترام إنسانيته، وهذا يتطلب منه أن يتخذ في معاملته مكاناً وسطاً بين المعاملة الجافة التي تستند إلى مجرد السلطة الرسمية ، والتبسيط غير المألوف الذي قد يأتي بنتائج سلبية على الأداء.(عمار، 1993)

2.1.2 المسؤولية:

يوصف الإنسان بأنه كائن أخلاقي يحاكم أفعاله ومن دون شك أن هذا التقييم وهذه المحاكمة نابعة من كون الإنسان مكلفاً يشعر بالإلزام مرة أمام نفسه ومرة أمام

غيره،وهذا الإلزام يجعلنا نصفه بأنه مسؤولاً فماذا نعني بالمسؤولية ؟ ومتى يكون الإنسان مسئولا؟.(Mewcom & albert,1985)

مفهوم المسؤولية:

هي الواجب الذي يلقى على عاتق الشخص وبناء علية يقوم بأعمال يؤديها وتتم محاسبته عليه.

ويجب أن يكون عضو التنظيم مسئولاً أمام رئيسة المباشر عن الأعمال الموكلة إليه،وهكذا تقع المسؤوليات الجزئية على عاتق صغار المرؤوسين ، بينما تتصاعد المسؤولية من حيث ضخامتها كلما اقتربنا من قمة الهيكل التنظيمي.

وفي حالات كثيرة نجد أن المسؤولية تتميع ويمكن التحلل منها عند اللزوم ، ويجد عضو التنظيم ما يبرر أخطاءة. (الصباب، 1993)

وتعرف المسؤولية بأنها تعهد المرؤوس أو التزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته. والالتزام هو أساس المسؤولية. وهي تنشأ من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. (الدهان وآخرون، 2005)

وفي إطار العلاقة التعاقدية بين الرئيس والمرؤوس تنشأ (المحاسبة الإدارية) ويقصد بها مساءلة المرؤوس إذا اخل بمسؤولياته.

والمسؤولية لا تفوض فكل شخص مسئول عن أعماله واخطائة، فهي عكس السلطة. (عباس وبركات، 2001)

وتعرف المسؤولية بأنها أداء الموظف للمطلوب منه عن طريق الواجبات المسندة إليه، ولا يعتبر الموظف مسئولا إلا إنلمح السلطة الكافية للقيام بواجباته . والمسؤولية التزام،وهي على نوعين :مسؤولية مستمرة ،ومسؤولية مرحلية . والأخيرة هي التي تسند إلى الفرد للقيام بمهمة خاصة لفترة زمنية محددة . مع الإشارة إلى أن المسؤولية لا تفوض ولا يمكن تجزئتها. (جابر، 1984)

والمسؤولية هي التزام الموظف واستعداده وقدرته على انجاز النشاطات والمهام التي توكل إليه ، وهي بذلك تعتبر واجبات تنظيمية والتي يمن تقسيمها على النحو الآتي:(دره وآخرون، 1994م)

1. مسؤولية انجاز متطلبات وأعمال الوظيفة.
2. مسؤولية تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج.
3. مسؤولية تحمل تبعة الوظيفة ونتائجها.
4. مسؤولية الالتزام بأخلاقيات المهنة وسلوكها.

الظواهر السلبية للمسؤولية:(زيارة، 2000م)

1. ازدواجية المسؤولية: وتحدث عندما يكلف اثنان أو أكثر من المرؤوسين بعمل واحد.
2. فجوات المسؤولية:هذا يحصل عندما لا تتوافر متطلبات تنفيذ المسؤولية للمكلف بها.
3. عدم وضوح هدف المسؤولية : من المهم ان تكون المسؤولية واضحة لتنفيذ الأعمال وبما ينسجم مع أهداف المنظمة.

أنواع المسؤولية:

هناك مواقف يكون الفرد مسئولا أمام نفسه ، و لا يحاسبه القانون على ذلك كأن يفي الفرد بوعد قطعة على نفس وهناك مواقف يكون الفرد مسؤولاً ليس أمام نفسه فقط، بل أمام الغير سواء من خلال العرف أو القانون ، وتبعا لذلك فالمسؤولية نوعان(المرزوقي، 2004):

1. مسؤولية أخلاقية :

وهي التي يكون فيها الفاعل أمام سلطة الضمير الأخلاقي ذاتية داخلية أساسها المطلق النية أو الباعث، فقد يبدو لنا أن الشخص مجرماً سفاحاً وهو يشعر في قرارة نفسه بأنه ليس كذلك الجزاء فيها شعوري نفسي الجزاء فيها ثنائي ثواب وعقاب.

2. مسؤولية اجتماعية:

وهي التي يكون فيها الإنسان أمام سلطة المجتمع موضوعية خارجية أساسها نتيجة الفعل بالدرجة الأولى، وخاصة في المسؤولية المدنية التي لا تنظر إلا إلى الضرر، فالجزاء فيها مادي تعويضاً أو قصاصاً أو هما معا الجزاء فيها ويغلب عليه طابع العقاب رغم هذا التمايز إلا آن التداخل بينهما قوي فالمسؤولية الأخلاقية أساس للمسؤولية الاجتماعية في نظر الأخلاقيين على الأقل إذا لا يستطيع الإنسان أن

يتحمل نتائج أفعاله أمام الآخرين، إذا لم يكن لديه شعور بالمسؤولية، بينما ينظر الاجتماعيون إلى أن المسؤولية الاجتماعية هي الأساس بحكم أن الشعور الأخلاقي (الضمير) هو نتيجة حتمية للنشأة والتربية، وهو انعكاس للواقع الاجتماعي.

أبعاد المسؤولية:

الواجبات والأعمال:

هيتلك الالتزامات التي يفرضها النظام واللوائح على الموظف وتشكل إطارا أخلاقيا لأدائه وسلوكه المتصل بالوظيفة وعلاقاتها.

وتشمل الواجبات جانبين : أولهماالسلوك والتصرف المرغوب فيهما والتي يجب على الموظف إتباعها أو مراعاتها مثل أداء أعمال الوظيفية بكفاءة وإخلاص وثانيهما الأفعال والسلوك التي ينبغي على الموظف الامتناع عنهما (أو المحظورة عليه) مثل إفشاء أسرار العمل وعدم التعاون مع الزملاء.(عمار، 1993)

تحمل المسؤولية:

تختلف المسؤولية باختلاف المنصب الإداري الذي يشغله المدير، فالمسؤولية هي التزام الشخص بتنفيذ الأعباء والمهام الموكلة إليه بأقصى قدراته. وعليه فأن الالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص عن أداءه للأعمال المكلف بها.

وتعتبر المسؤولية التزام واستعداد وقدرة المدير على انجاز المهام الموكلة إليه، وتحمل تبعية هذه الأعمال ونتائجها.(الشامي وآخرون، 2001)

والمسؤولية لا تفوض ، وإنما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المدير التغاضي عنه، وهي في أساسهاسلوك الفرد تجاه الوظيفة التي كلف بانجازها ، وان التزامه الأخلاقي يصبح أساسا لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة.(المغربي، 1994)

توازن المسؤولية مع السلطة:

هذا المبدأ من أهم مبادئ القانون الإداري حيث لا مسؤولية بدون صلاحية ولاصلاحية بدون مسؤولية ، فكل من أوكلت إليه اختصاصات ومهام معينة تترتب عليه مسؤولية القيام بهذه المهام وتحقيق الأهداف المرسومة له ، وعلى خلاف ذلك

فإنه من غير المنطقي وغير المعقول أن تحمل موظفاً مسؤولية ما ناتجة عن ممارسة أو عدم ممارسة صلاحية محددة لم تعطَ له. (حبيش، 1991)

ولابد من أن تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان ، فالمسؤولية تتبع السلطة وتنبثق عنها والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير ، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيم الخلقية.

ويجب أن يتوافر قدر من التناسب بين السلطة والمسؤولية حتى نضمن تحقيق العمال بدرجة من الفاعلية والكفاءة.

والسلطة هي ذلك العنصر من المسؤولية الذي يمثل قوة التنفيذ كما يمكن أن يقال أيضا إنها قوة إصدار الأوامر " .

ويقول جولفر: " إن السلطة هي الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصرف، فالسلطة محدودة ونهائية ومطلقة في حدود نطاق العمل المفروض ".

ولذلك فان من الضروري النظر إلى السلطة على أنها الوجه الآخر للمسؤولية حيث يقال دائماً أن : " المسؤولية والسلطة توأمان "، أي السلطة يجب أن تكون متكافئة مع المسؤولية حيث أنه إذا زادت السلطة عن المسؤولية فإن النتيجة الطبيعية هي " الطغيان " وإذا زادت المسؤولية عن السلطة كانت النتيجة الطبيعية " الشلل الجزئي أو الكلي.

3.1.2 الانتماء:

يشكل الانتماء محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات، ومع تطور الدول واتساع خدماتها أصبح الانتماء أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد الآخرين وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.... وباتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقد وتنوع العلاقات وتشابكها وتأثرها بالمؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، يستلزم وجود قدر عالٍ من الانتماء.(منصور، 2004)

والانتماء يعتبر مفهوماً فلسفياً ديناميكياً ، لا يمكن إدراكه إلا في ضوء مرحلة تاريخية بعينهاوفي إطار اجتماعي بذاته فهو نتاج العديد من المعطيات ، والمتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية،والسياسية في المجتمع . كما انه مفهوم نفسي ذو بعد اجتماعي وبافتقاده يشعر المرء بالعزلة ، والغربة، ويعتريه القلق، والضيق،وتنتابه المشكلات النفسية ، التي لها تأثيرها على وحدة المجتمع وتماسكه.(خضر، 2000م)

تعريف الانتماء في اللغة:

إن أصل كلمة الانتماء في اللغة العربية هي (نمى) يقال نمى الشيء أي زادة، وكثرة، وارتفع. ويقال انتمى الولد إلى أبيه: أي انتسب إليه.

فالانتماء في اللغة يعني الانتساب إلى الشيء والانتماء إلى شيء من مكان ، أو شخص، أو فكرة، أو عقيدة،هو الانتساب إلى أي منها. والنسب كما ورد في التهذيب يكون بالآباء، ويكون إلى البلاد، ويكون في الصناعة.

والمعنى اللغوي لا يثير أي صعوبة بالنسبة لماهية الانتماء ، فإن مضمونة يتحقق إلى أي شيء.

ويمكن أن نستخلص مما سبق الأمور التالية:

1- إن الانتماء هو الانتساب إلى أي شيء سواء أكان فرداً أو جماعة، أو وطن أو مهنة، أو غير ذلك.

2- إن الانتماء يشتمل على مقومات النمو حيث إن الانتساب إلى الأب هو الارتفاع إلى مستوى النسب إليه.

3- إن الانتماء يستلزم التعرف على موضوع الانتماء واعتناق القيم والعادات والنظم السائدة داخل موضوع الانتماء.

4-إن الانتماءيؤكدعلى ضرورة كون الفرد جزء من جماعة الانتماء (متولي،1990).

تعريف الانتماء(اصطلاحاً):

يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بوجه عام ، إلا انه كغيره من المفاهيم في العلوم السلوكية يعتريه كثير من الخلط والتضارب ، فهناك

من يرى أن الانتماء عضوية الفرد في الجماعة أي جزء من الجماعة .أم الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه ، وهناك من يرى ضرورة اشتمال الانتماء على الجانبين أي كون الفرد جزء من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه (محجوب، 1987).

ويعرف الانتماء بأنه شعور ايجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة التوحد مع الجماعة والتمسك بها والذود عنها . ويشترك إدراك الفرد بعوامله وأهدافه وفلسفته التي تساهم في تشكيل صوره أفضل للمستقبل . هذا إضافة إلى إن الانتماء نتاج لتلك العملية الجدلية بين الفرد من حيث أن لدية حاجات مادية ومعنوية لا بد من إشباعها، وبين الجماع من حيث كونها مصدراً لتحقيق هذا الإشباع أو خفض التوتر الناتج عن نقص تلك الحاجات(إبراهيم، 1993).

و يرى آخر أن هناك فرق بين الانتماء الشكلي والانتماء الموضوعي ، وبناء عليه فالانتماء بمفهومة الدقيق يتحدد من خلال طبيعة وأنماط الانتماء والصور المختلفة له. الانتماء هو الوعي بالواقع الاجتماعي المحيط (السياسي، الاقتصادي، الثقافي)، ذلك الوعي الذي يدفع الفرد إلى اخذ موقف من تغيير هذا الواقع إما في اتجاه تقدم المجتمع أو ضد تقدم المجتمع.(راتب، 1990)

ومن استعراض التعارف السابقة للانتماء يتضح العديد من المفاهيم الهامة منها:

1. إن الانتماء شعوراً يوجد لدى كافة الأفراد.
2. إن الانتماء حاجة إنسانية طبيعية وفطرية.
3. إن الانتماء متنوع، وله أشكال عديدة ومميزة.
4. إن الانتماء يؤدي إلى تمثل معايير الجماعة وسلوكها.

وهناك أنواع أخرى من الانتماء كتب عنها الكثير من المفكرين والباحثين، من هذه الانتماءات انتماء الموظف إلى وظيفته والتي تسمى الانتماء الوظيفي والذي تتناوله الدراسة الحالية.

الانتماء الوظيفي:

يعتبر الانتماء الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي وقد أخذت دراسة الانتماء الوظيفي أبعادا كثيرة ومختلفة، فقد تعدت دراسة الانتماء الوظيفي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياس الانتماء إلى دراسة النتائج السلوكية والأشكال المختلفة للانتماء الوظيفي (العجمي، 1998).

مفهوم الانتماء الوظيفي:

نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني فاهتمت أساسا بما وصفته بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني ، وفي أوساط هذه المدرسة تبلور مفهوم الانتماء الوظيفي وغيرة من المفاهيم في المجال الإداري . (عشماوي، 2000)

وقد عرف بوشنان الانتماء الوظيفي بأنة ، ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم معين، ويقوم هذا الارتباط على انتماء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه.

ومن المنظور السلوكي يحدد بوشنان ثلاثة عناصر أساسية للانتماء الوظيفي هي التوحد، الاندماجية في العمل، والانتماء للتنظيم (علام، 1993)

ويتمثل مفهوم الانتماء الوظيفي في العلاقة الايجابية بين الفرد والمنظمة ، حيث تنعكس هذه العلاقة فيما يلي:

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
2. استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3. رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
4. التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
5. استغراقه في مهام ومشاكل المنظمة.
6. استعداد للتضحية من اجل المنظمة .

ويرى كل من مارش وسايمون إن الانتماء الوظيفي ينطـوي علـى علاقـة تبادلية تقوم على ارتباط علاقة الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل مـا يقدمـه الأخيـر لهؤلاء من مكاسب، وحوافز، ورواتب سنوية.(Mowday,1979)

ويعرف الانتماء الوظيفي بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيّمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها. (Vandenberg and Lance, 1992)

أشكال الانتماء الوظيفي:

أ- الانتماء المؤثر:

هو مستوى إحساس الموظف وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة الفعّالة في النشاط الإداري. (Reichers, 1985)

ب- الانتماء الاستمراري:

هو درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم المنظمة. (Meyer and et al, 1993)

ج- الانتماء المعياري:

هو درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم المنظمة. (Meyer and et al, 1993)

خصائص الانتماء الوظيفي:

يمتاز الانتماء الوظيفي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1. أن الانتماء حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى انتمائهم.
2. أن الانتماء حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيميـة وظـواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.

3. أن الانتماء لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية(المدهون والجزراوي، 1995).

4.أن الانتماء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الانتماء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر ، وأن هناك أسبابا لذلك التعدد تتمثل فيما يلي:

أ.أن أي منظمة مكونة م ن عدة فئات ، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

ب.يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد ، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة ، فإن لكل فئة وتكتل أهداف وقيما تحاول تحقيقها ، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى فئة ومن تكتل إلى آخر، وبالتالي انتماء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف (العتيبي والسواط، 1997).

أهمية الانتماء الوظيفي:

تتمثل أهمية الانتماء فيما يلي:

1.يمثل الانتماء عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

2. إن انتماء الأفرادللمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

3. إن انتماء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة (هيجان، 1998).

4إن انتماء العاملين من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال دارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات انتمائه بأهدافها وقيمها. (خضير وآخرون، 1996)

5. إن انتماء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (اللوزي، 1999)

مصادر الانتماء الوظيفي:

يعتمد الانتماء كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما : الفرد والمنظمة، من هنا فإن العوامل المؤثر ة في الانتماء كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصيا (الطعامنة وعبدالحليم، 1997).

ولهذا فقد تعددت مصادر الانتماء وتنوعت ومن أهمها:

1. إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة : يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء (اللوزي، 1999). فمثلا خصائص العمل لابد أن تعطي نوعا من الإشباع لحاجات ورغبات الفر د حتى يقوم بالأداء المطلوب ويعطي الإنتاجية المتوقعة منه، ومن الحاجات الإنسانية التي تكرر التركيز عليها حاجة الفرد إلى الانتماء (آل خليفة والربيعان ، 2000). فالانتماء يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح (المعاني، 1996).

2وضوح الأهداف وتحديد الأدوار : لقد بينت الدراسات أن الانتماء يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ، وذلك

لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين (المعاني، 1990).

3. إيجاد نظام مناسب من الحوافز : يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب لحاجاته الناقصة . وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها (أبو نبعة، 2001).

4. زيادة مشاركة العاملين في التنظيم : إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل ، وقد عرفت المشاركة بأنها: " اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة – التي هو عضو فيها الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات " (عسكر والعريان، 1982).

5. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي : يقصد بالمناخ التنظيمي " محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة انتمائهم للمنظمة "(الكبيسي، 1998). ومن المفترض أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين ، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم الانتماء ، ولذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالإنسان من جهة أخرى في سبيل تنمية الانتماء لدى العاملين (المعاني، 1990).

2.2 الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثًا مهمًا ومصدرًا غنيًا لجميع الدارسين والباحثين إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، وقد أظهر المسح المكتبي الذي أجري في العديد من المكتبات قلة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ لم تحظ السلطة والمسؤولية -على حد علم الباحث- باهتمام الباحثين والدارسين إلا بدراسات غير مباشرة ونادرة إلى حد ما ، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى الدراسات التي تناولت السلطة والمسؤولية ، والدراسات التي تناولت الانتماء الوظيفي، وقد تم عرضها وفقاً للترتيب الزمني بدءاً بالأحدث فالأقدم كما يلي:

1.2.2 الدراسات العربية:

أجرت (الشملي، 2008)دراسة بعنوان " واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان " هدفت إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان . وتكون أفراد الدراسة من (30) موظفاً من الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم بواقع ستة موظفين من كل كلية ممثلة بجميع أقسامها الإدارية والأكاديمية المساندة ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. استخدمت الباحثة المقابلة شبه المقننة (Semi-structured Interview) كأداة لجمع البيانات، اشتملت على(9) أسئلة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

إن واقع الولاء التنظيمي موجود بنسب متباينة ، وجود مقومات تؤثر في الولاء التنظيمي للموظفين في هذه الكليات منها ما يتعلق بالكليات كتوفير الدورات التدريبية للموظفين وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ، ونظام التحفيز والتعويض المادي عن ساعات العمل الإضافية، وتحقيق طموحات العاملين ، وتوثيق العلاقات بين الموظفين ومنها ما يتعلق بالموظفين أنفسهم كمدة الخدمة ، والاستقرار الأسري والوازع الديني.

وأجرى (المطيري، 2006) دراسة بعنوان العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة سلبا أو إيجابا على مستوى الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام ، والتعرف على أهم الأساليب التي يمكن استخدامها في تعميق الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود ، تبيان مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام. وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (340) مفردة من رتبة عميد إلى رتبة ملازم تم اختيارهم عن طريق جداول الأرقام العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ارتفاع مستوى درجة الانتماء الوظيفي لدى الضباط. تمتع الضباط بمكانة ومنزلة اجتماعية جيدة ، إن من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لتعميق وترسيخ الانتماء الوظيفي تحفيز جهة العمل للانجاز بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ويتم التعامل على أساس الثقة بين العاملين والرؤساء ، ايجابية العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية لدى ضباط حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام وانتمائهم الوظيفي.

وفي دراسة (الشلوي، 2005) بعنوان" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإستبانه لجمع المعلومات ، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين بواقع (112) من المرتبة الخامسة إلى المرتبة الثانية عشر،ومن العسكريين بواقع (103) موظفاً عسكرياً من رتبة ملازم إلى رتبة لواء، ليصبح المجموع(215) وقد تم توزيع (196) استبانه كان العائد منها (156) وخضع للدراسة (147) بنسبة (75%) من الاستبانات الموزعة.وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة

نسبياً،مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفعة بمختلف أبعاده . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية ، توجد علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعادة وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين.

وأجرى (ناجي، 2005) دراسة بعنوان" درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري ، في وزارة التربية والتعليم في الأردن "، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ ، فضلاً عن التعرف على العلاقة بين فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ ، والتعرف. وتكونت عينة الدراسة من (337) فرداً من الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم منهم (118) إدارياً يعملون في وزارة التربية التعليم وقد تم اختيار المديريات بطريقة عشوائية ، كما تم اختيار جميع الإداريين في مديريات التربية والتعليم (عينة الدراسة).

وبينت نتائج الدراسة أن درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية وعلى جميع الفقرات ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية أيضاً، وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عالياً ، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين فهم الإداريين لتفويض السلطة وممارستها وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري ، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق في مجال فهم الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل.

وفي دراسة (المطوع، 2003) بعنوان" دور تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنظيم" دراسة تطبيقية على القيادات الوسطى في إمارة منطقة القصيم" والتي هدفت

إلى معرفة مدى تطبيق تفويض السلطة والتعرف على معوقات تطبيقه، العوامل المشجعة على تطبيقها بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الميداني على مجتمع الدراسة(91) موظفا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

إن مبدأ التفويض مطبق ولكن بسلطات محدودة، هناك عوامل داخلية مشجعة على التفويض منها انجاز العمل بصورة أسرع، هناك عوامل خارجية مشجعة منها اتساع المملكة جغرافيا، هناك معوقات حالت دون التوسع في التفويض منها الخوف من زيادة نفوذ المرؤوسين، عدم وجود نظام حوافز يشجع المرؤوسين، وعدم ثقة المرؤوسين بأنفسهم، وعدم التحديد الدقيق للاختصاصات الوظيفية.

وفي دراسة (نعساني، 2001) بعنوان "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى "، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الفروق الفردية والتنظيمية كمتغيرا توسيطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للأطباء العاملين بالمستشفيات الجامعية . وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الانتماء التنظيمي والذي بلغ (5.326) وفقا لقيمة (t) والتي بلغت (4.38) مما يؤكد اتجاه أسبقية العلاقة السببية من الرضا الوظيفي إلى الانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة ، إن أبعاد الرضا الوظيفي فسرت (53.7%)من المتغيرات التي تحدث في الانتماء التنظيمي ، ان أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي للطبيبات الإناث مقارنة بالأطباء الذكور ، وأكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي بالنسبة للأطباء الأقل خبرة مقارنة بالأكثر خبرة.

في دراسة أجرتها (بجو، 1996) بعنوان أثر استخدام السلطة الوظيفية في التعامل مع الجمهوردر"اسة تطبيقية على قسم الطالبات بجامعتي الملك ع بد العزيز وأم القرى" هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تقف وراء هذه الظاهرة وبيان أشكالها، ومظاهرها، والآثار والنتائج المترتبة عليها وتقديم الوسائل التي يمكن أن

تحد منهاستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الهيكلي والمنهج السلوكي ، وقد اشتملت الدراسة على استبا نتين الأولى وجهت للموظفات في الجامعتين عددها (254) استبانه، والثانية وزعت على الطالبات بالجامعتين وعددها (464) استبانه وزعت بشكل عشوائي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

هناك أسباب إدارية وتنظيمية تؤدي إلى إساءة استخدام السلطة تتمثل في (أنه ليس هناك تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات ، ضعف الأجهزة الرقابية لابتعاد القيادات الإدارية عن جهات التنفيذ ، وجود بعض الثغرات في الأنظمة الإدارية كالغموض والقصور والعمومية ،عدم كفاءة الموظف أو عدم وضعه في المكان المناسب،عدم تكافؤ السلطة المسندة مع المسئولية) كما أوضحت أن هناك علاقة إيجابية بين انعدام أخلاقيات المهنة وإساءة استخدام السلطة ، وان إساءة استخدام السلطة له أثر سلبي على الموظف والوظيفة والمجتمع .

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

أجرى ريتشاردسون (Richardson, 2006) دراسة بعنوان "الانتماء الوظيفي والاحتفاظ بالعمال في مؤسسات ا لمشاريع الزراعية الفلبينية " هدفت للكشف عن العوامل المؤثرة في الانتماء الوظيفي للموظفين العاملين في الشركات الزراعية كونهم رأس المال الاجتماعي الذي تعتمد عليه الشركات الفلبينية في عملها . وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف فلبيني يعملون في شركات تختص بالإنتاج الزراعي حيث تم توزيع استبانه عليهم . وخلصت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية مثل التمكين وتفويض السلطة . ونظم الترقية العادل من أكثر العوامل التي تدفع الموظف للانتماء لعمله وتحقق لديه الرضا والانتماء الوظيفي.

أجرى بيشتولد (Bechtold, 2006) دراسة بعنوان " القيادة وصفاتها التي تساهم في انتماء العاملين ورضاهم في الولايات المتحدة هدفت إلى التعرف على أشكال القيادة والخصائص التي تساهم في تحقيق الانتماء الوظيفي والرضا عند موظفي شركة بروكتر وجامبل العالمية . وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفا

يعملون في فروع الـ شركة جميعها حيث أجابوا عن استبانه تــم توزيعهــا بالبريــد الالكتروني عليهم. وخلصت الدراسة إلى أن الثقة هي أول واهم العوامل التي تحقق الانتماء الوظيفي عند الموظف وجاء الدعم المادي والمعنوي في المرتبة الثانية . أما العمل بروح الفريق والعدالة فكانت من العوامل المت وسطة التأثير في تحقيق الانتماء والرضا الوظيفي لديهم.

وفي دراسة أجرت بيدريت (Piderit, 2002) دراسة بعنوان اثر مبادئ القيادة على انتماء المدرسين في المدارس الكاثوليكية الحضرية والريفية ، هدفت إلى تعرف تأثير المدير على انتماء الموظفين الوظيفي من خلال إجراء تحا يل ومقارنة لإدراك الموظفين لسلوك المدير القائد في قطاع البنوك الأمريكية ، وتكونت عينة الدراسة من (510) موظفا وموظفة يعملون في (53) بنك أمريكي، وقد أظهرت نتائج الدراســة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي والمهتم بالعاملين من جهة ودرجة الانتماء الوظيفي، كما أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين القيــادة الموقفية وتفويض السلطة مع الانتماء الوظيفي.

أجرت بيري (Perry, 2001) دراسة بعنوان "الانتماء الوظيفي في المؤسسات والانظمة في المكسيك" حول الانتماء الوظيفي لمندوبي المبيعات العاملين في شركات بيع السيارات المستعملة . وتكونت عينة الدراسة من (246) مندوبا ومندوبة يعملون في (16) شركة ومكتب لبيع السيارات المستعملة . ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانه من تطويرها ضمت مجالات العوامل التي تحقق الانتمــاء الــوظيفي عند المندوبين. وتوصلت الدراسة الى أنّ متغيرات الجنس ، والتثبيت فــي الخدمــة وسنوات الخبرة، أثر ذو دلالة إحصائية في تحديد مستوى الانتماء في مجال واحــد على الأقلّ في المجالات التي قاستها أداة الدراسة والتي شــملت مجــالات طبيعــة العمل، والرواتب، والحوافز، والعلاقات مع الزملاء، والإدارة المباشرة.

وأجرى هاريسون وهبرد دراسة (Harrison and Hubbard،1998) بعنوان " انتماء والتزام الموظفين المكسيكيين المؤسسي" هدفت إلى اختبار درجات الانتمــاء التنظيمي للموظفين المكسيكيين الذين يعملون في الشركات الأمريكية الموجودة فــي المكسيك والعوامل المؤدية إلى انتمائهم. وقد بلغت نسبة المــشاركة (83%) مــن

مجموع العمال، ولتحديد طبيعة وقوة العلاقة النسبية والانتماء أجريت عدة اختبارات منها اختبار العلاقة النسبية والارتداد والتباين. وأظهرت نتائج الدراسة أن النساء أقل انتماءاًمن الرجال ،وأن العوامل التنظيمية لها ارتباط سلبي بالانتماء . كذلك أشارت نتائج الدراسة أن المشاركين في صناعة القرار أكثر انتماءاً من غير المشاركين.

أجرت كيم (Kim, 1998) دراسة في الولايات المتحدة بعنوان "آثار الأنماط القيادية الإدارية على أداء مصممي البرامج التدريبية والتعليمية وانتمائهم الوظيفي"، وهدفت الدراسة للكشف عن آثار الأنماط القيادية على أداء مصممي البرامج التدريبية والتعليمية ودرجة رضاهم عن العمل ، وبلغت عينة الدراسة (55) فرداً من منظمات صناعية خاصة وحكومية وجامعات في كل من الولايات المتحدة وكوريا ، المتغير المستقبل للدراسة كان النمط القيادي ببعديه :الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية حسب تقسيم هالبن وهناك متغيرين تابعين وهما الأداء و الانتماء الوظيفي ولقد كشفت نتائج الدراسة عن علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي من جهة ودرجة الا نتماالوظيفي من جهة أخرى ، وقد كانت درجة الانتماء تميل إلى الارتفاع كلمااتجه النمط القيادي للتركيز على العلاقات الإنسانية ، كما لم تكشف الدراسة عن أي دور لعامل الخبرة في تحديد العلاقة بين النمط القيادي من جهة والأداء والانتماء الوظيفي من جهة أخرى.

3.2.2 خلاصة الدراسات السابقة:

من استعراض الدراسات السابقة يتضح تنوع أهداف هذه الدراسات مما ينتج عنه تنوع واختلاف في النتائج التي توصلت إليها ، وتشترك هذه الدراسة مع الدراسات التي بحثت في الانتماء من حيث توضيح الأثر على الانتماء ، ولكن من جوانب مختلفة، كما تختلف مع دراسات أخرى تتناول تفويض السلطة والتي تكون في الجانب المعاكس لعملية ممارسة السلطة والمسؤولية.

ويلاحظ على هذه الدراسات درجة الانتماء الوظيفي لدى المبحوثين في منظمات مختلفة، وذلك يفسر بسبب اختلاف البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات.

ومما يميز هذه الدراسة أنها اتجهت للبحـــث فـــي أثـــر ممارســـة الـــسلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفي منوجهة نظر المديرين في فـــروع الـــوزارات ، والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية بشكل عام ، والبيئـــة السعودية بشكل خاص ، ولذلك تعد هذه الدراسة إضـــافة جديـــدة للمكتبـــة العربيـــة والسعودية، والتي تعد بحاجة إلى مزيد من الدراســـات فـــي بيـــان أثـــر الـــسلطة والمسؤولية على مجالات إدارية مختلف ةمن أجل تحسين الممارســـات الإداريـــة ، وتحقيق أفضل استخدام للسلطة والمسؤولية بالإضافة إلى تحقيق أعلى درجة ممكنة من الانتماء الوظيفي لدى الموظفين في القطاع العام ، وقـــد تـــم الاســـتعانة بنتـــاج الدراسات السابقة ذات العلاقةوالتي تشكل روافد حـ يوية تمكن من معرفة أهم مـــا توصل إليه الأدب الإداري في مجال الدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفا للمنهجية المتبعة في هذه الدراسة ، ووصفا للمجتمع الذي طبقتعليه الدراسة وعينتها ، والتعريف بأداة الدراسة وطرق التأكد من مدى صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

1.3 أسلوب الدراسة:

اعتمدتهذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الميداني ،الذي يتضمن مسحاً مكتبياً مستنداًإلى المراجع والمصادر ، والدراسات السابقة، والبحوث المنشورة؛ لبناء الإطار النظري للدراسة ، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات وذلك باستخدام أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع المديرين العاملين(مساعدي المدير العام، ومديري الإدارات الداخلية ، ورؤساء الأقسام) في فروع الوزارات والإدارات الحكوميةبمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ، والبالغ عددهم (411) مديراً موزعين على كافة الدوائر الحكومية في منطقة تبوك حسب إحصائية إدارات شئون الموظفين بهذه الفروع والإداراتفي شهر شعبان من العام الهجري (1429) الموافق أغسطس (2008)، وقد أعتبر مجتمع الدراسة هو عينة الدراسة.

وقد تم توزيع ما مجموعة(411) استبانه موزعة على كافة فروع الوزارات والإدارات الحكوميةفي منطقة تبوك ،وتم استرجاع (398) استبانه بنسبة بلغت(96.8%)وقد تم استبعاد ثلاث استبانات؛ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبذلك خضع للتحليل (395)أي ما نسبته (99%) من الاستبانات المسترجعة ، وما نسبته (96%)من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي . والجدول(1) يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	105	26.6
	دبلوم متوسط	68	17.2
	بكالوريوس	190	48.1
	دراسات عليا	32	8.1
	المجموع	395	%100
الخبرة	5 سنوات فأقل	69	17.5
	6-10 سنوات	70	17.7
	11-15 سنة	93	23.5
	16 سنة فأكثر	163	41.3
	المجموع	395	%100
المستوى الوظيفي	مدير	122	30.9
	مساعد مدير	70	17.7
	رئيس قسم	203	51.4
	المجموع	395	%100
العمر	30 سنة فأقل	85	21.5
	31-40 سنة	158	40.0
	41-50 سنة	130	32.9
	51 سنة فأكثر	22	5.6
	المجموع	395	%100
الحالة الاجتماعية	متزوج	354	89.6
	أعزب	41	10.4
	المجموع	395	%100

يتبين من الجدول (1) فيما يتعلق بمتغير العمر أن الفئة العمرية (31-40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (40%) يلي ذلك الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (32.9%) من أفراد عينة الدراسة ، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة (21.5%) في حين بلغت نسبة أفراد الدراسة ضمن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة (5.6%).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (48.1%) من الحاصلين على درجة البكالوريوس ، مقابل (17.2%) من حملة دبلوم متوسط و (9.6%) ثانوية عامة و (8.1%) وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى بين أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (51.4%) هم من رؤساء الأقسام ، يلي ذلك المدراء بنسبة (30.9%)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مساعدي المدراء بنسبة (17.7%).

كما وجد أن (41.3%) من أفراد الدراسة ممن تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (16 سنة فأكثر)، يلي ذلك أفراد الدراسة الذين تقع مدة خدمتهم (11-15 سنة) بنسبة (23.5%) من أفراد عينة الدراسة ، وجاء في المرتبة الثالثة أفراد الدراسة الذين تقع مدة خدمتهم (6-10 سنة) بنسبة (17.7%) وأخيراً جاءت فئة الخبرة (5 فأقل) بنسبة (17.5%).

كما دلت النتائج على أن (89.6%) من أفراد العينة هم من المتزوجين مقارنة مع ما نسبته (10.4%) من غير المتزوجين.

3.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد طور الباحث استبانه تكونت بصورتها ا لنهائية من (42) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسة هي : السلطة، والمسؤولية، والانتماء الوظيفي. فقد شمل بعد السلطة ثلاثة مجالات هي : المهام والتوجيهات، والقرارات، والعلاقة بين العاملين . كما شمل بعد المسؤولية مجالين هما: الواجبات والأعمال، وتحمل المسؤولية. في حين شمل بعد الانتماء الوظيفي ثلاثة مجالات هي : الانتماء

المؤثر، والانتماء المعياري، والانتماء المستمر. وقد اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري والدراسات السابقة (بجو، 1996، المطيري، 2006، الشلوي، 2005).

1.3.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة ، لإبداء ملاحظاتهم عليها من حيث:

1. دقة الصياغة اللغوية للفقرات.
2. مدى انتماء كل فقرة لمجالها.
3. حذف الفقرات غير المناسبة.
4. اقتراح فقرات مناسبة.

وقد تم الأخذ بملاحظاتهم ،بحيث تم صياغة بعض الفقرات ، ودمج بعضها الآخر وحذف عدد من الفقرات بحيث أصبحت الاستبانه مكونة من (42) فقرة، توزعت على نفس الأبعاد والمجالات . والملحق (أ) يوضح الاستبانه بصورتها النهائية.

2.3.3 ثبات الأداة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية للأداة ككل ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2):

جدول (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

المتغير	البُعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
السلطة	المهام والتوجيهات	0.89
	القرارات	0.87
	العلاقة بالعاملين	0.80
المسؤولية	الواجبات والأعمال	0.88
	تحمل المسؤولية	0.92
الانتماء	الانتماء المؤثر	0.79
	الانتماء المعياري	0.82
	الانتماء المستمر	0.80

تشير البيانات الواردة في الجدول(2) أن معاملات الثبات لأبعاد مقياس السلطة تراوحت بين(80%- 89%)، وفيما يتعلق بمقياس المسؤولية فقد تراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين(88% -92%)، وبالنسبة لمعاملات ثبات أبعاد مقياس الانتماء فقد تراوحت بين (0.79- 0.82)، وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

4.3 المعيار الإحصائي:

اعتمد الباحث النموذج الإحصائي ذي التدريج المطلق لتفسير استجابات أفراد الدراسة كما يلي:

1. 1.00-2.49 منخفضة.
2. 2.50-3.49 متوسطة.
3. 3.50-5.00 مرتفعة.

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر من (3.5) فتكون درجة التصوّرات مرتفعة، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة ، أمّا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ(2.5-3.49) فإنّ درجة التصوّرات متوسّطة، وإذا كان

المتوسّط الحسابيّ أقلّ من(2.49) فإن التصوّرات منخفضة.

5.3 الأساليب الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحّة فرَضيّاتها تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفيّ والتحليليّ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائيّة (Spss.16).

1. مقاييس الإحصاء الوصفيّ (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عيّنة الدراسة بالنسب المئويّة، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2. تحليل الانحدار المتعدّد(Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحيّة نموذج الدراسة، وتأثير المتغيّر المستقلّ، على المتغيّر التابع.

3. تحليل التباين (ANOVA)لاختبار الفروق للمتغيّرات الديموغرافية في تصوّرات أفراد الدراسة إزاء المتغيّرات التابعة.

4. تحليل الانحدار المتعدد المتدرّج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة التنبؤ بالمتغيّر التابع.

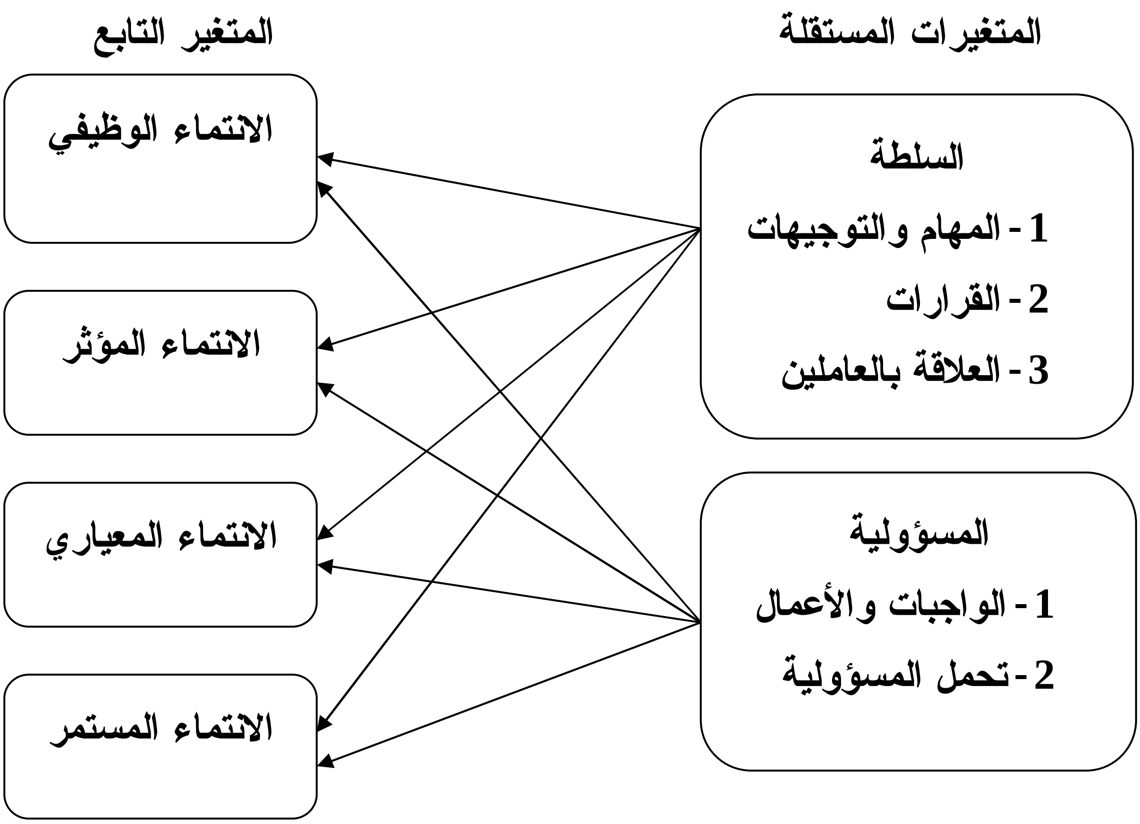
5. اختبار معامل تضخم التباين (VIF)(Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكّد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيّرات المستقلّة.

6. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعيّ (Normal Distributions).

7. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

6.3 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة وأبعادها (المهام والتوجيهات، القرارات، العلاقة بالعاملين)، والمسؤولية وأبعادها (الواجبات والأعمال، تحمل المسؤولية)، والمتغير التابع الانتماء الوظيفي وأبعاده (الانتماء المؤثر، الانتماء المعياري، الانتماء المستمر).



الشكل رقم (1)
أنموذج الدراسة

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة ، التي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة السلطة مسؤولية على الانتماء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

1.4 عرض النتائج:

أولاً: نتائج السؤال الأول: درجة ممارسة السلطة من قبل المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة السلطة من قبل المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدرجة ممارسة السلطة من قبل المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك

تسلسل الفقرات	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-5	1	المهام والتوجيهات	4.04	0.48	مرتفعة
6-10	3	القرارات	3.65	0.52	مرتفعة
11-15	2	العلاقة بالعاملين	3.81	0.53	مرتفعة
1-15	-	الكلي	3.83	0.37	مرتفعة

يبين الجدول رقم (3) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدرجة ممارسة السلطة من قبل المديرين العاملين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقه تبوك (المهام والتوجيهات، والقرارات، العلاقة بالعاملين)،جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسطالكلّي لدرجة ممارسه السلطة (3.83)وبانحراف معياري

(37).وقد احتّل بُعد (المهام والتوجيهات) المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي بلـــغ (4.04)، جاء بعده بُعد (العلاقة بالعاملين)، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.81)، في حين جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد (القرارات) بمتوسط حسابي بلـــغ (3.65).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة السلطة من قبل المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك وهي كما يلي:

أولا : المهام والتوجيهات:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة (المهام والتوجيهات) كبُعد من أبعاد السلطة من قبل المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية

الرتبه	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	اشرح للمرؤوس كيفية انجاز المهام المطلوبة منهم بالتفصيل	4.36	0.72	مرتفعة
2	5	أقوم بتوزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف	4.27	0.78	مرتفعة
3	2	اتاكد من تنفيذ التعليمات واللوائح حتى الثانوية منها	4.01	0.79	مرتفعة
4	4	احدد النتائج النهائية التي أتوقعها من المرؤوسين	3.94	0.79	مرتفعة
5	1	لا أتهاون في المخالفات الصغيرة	3.64	1.02	مرتفعة
		المجال الكلي	4.04	0.48	

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط العام لتصورات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة (المهام والتوجيهات)كبُعد من أبعاد السلطة جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.04). وقد احتلت الفقرة رقم (3) اشرح للمرؤوس كيفية انجاز ا لمهام المطلوبة منهم بالتفصيل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعةمن قبل أفراد الدراسة ، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (1) " لا أتهاون في المخالفات الصغيرة " بمتوسط حسابيي(3.64) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضا.

ثانيا : القرارات:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة (القرارات) مبُعد من أبعاد السلطة من قبل المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	اعي ردود أفعال المرؤوسين لقراراتي حتى اضمن تقبلهم لأي قرار	3.96	0.83	مرتفعة
2	9	أشجع على اتخاذ القرارات الإدارية لا مركزيا في المنظمة	3.91	0.91	مرتفعة
3	7	أفضل أن تكون القرارات جماعية في إدارتي	3.86	0.95	مرتفعة
4	10	ؤثر أراء المرؤوسين في اتخاذ قراراتي أحيانا	3.33	0.95	متوسطة
5	6	أعطي المرؤوسين تبريرا لقراراتي في بعض الأعمال	3.21	1.18	متوسطة
-		المجال الكلي	3.65	0.52	مرتفعة

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط العام لتصورات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة (القرارات)كبُعد من أبعاد السلطة جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65).وقد احتلت الفقرة رقم (8) "أراعي ردود أفعال المرؤوسين لقراراتي حتى أضمن تقبلهم لأي قرار " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعةمن قبل أفراد الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (6) " لا أعطي المرؤوسين تبريراً لقراراتي في بعض الأعمال "بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة موافقة متوسطة.

ثالثا : العلاقة بالعاملين:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة (العلاقة بالعاملين) كبُعد من أبعاد السلطة من قبل المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية

الرتبه	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	أتبنى الأفكار الجديدة للمرؤوسين	4.26	0.72	مرتفعة
2	14	،امل مع العاملين كزملاء متساوين معي في العمل	4.24	0.84	مرتفعة
3	15	احصل على موافقة العاملين المسبقة على الأمور التي تهمهم في وظائفهم قبل إن أقوم بها	3.83	0.95	مرتفعة
4	12	أحافظ على مكانتي في المنظمة واترك مسافة بيني وبين المرؤوسين داخل العمل	3.52	1.10	مرتفعة
5	13	رص على أن يبذل ا لعاملين أقصى طاقاتهم حتى في الأعمال غير الهامة	3.28	1.20	متوسطه
-		المجال الكلي	3.81	0.53	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن المتوسط العام لتصورات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة (العلاقة بالعاملين)كبُعد من أبعاد السلطة جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)وقد احتلت الفقر ة رقم (11) " أتبنى الأفكار الجديدة للمرؤوسين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (13) " احرص على أن يبذل العاملين أقصى طاقاتهم حتى في الأعمال غير الهامة "بمتوسط حسابي(3.28) وبدرجة موافقة متوسطة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ما درجة توافر المسؤولية لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المسؤولية لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ، والجدول (7) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (7)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدرجة توافر المسؤولية لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية في منطقة تبوك

تسلسل الفقرات	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-6	1	التوجيهات والأعمال	4.2	0.43	مرتفعة
7-12	2	تحمل المسؤولية	3.6	0.61	مرتفعة
1-12	-	الكلي	3.95	0.45	مرتفعة

يبين الجدول (7) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدرجة ممارسة المسؤوليةلدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقه تبوك (التوجيهات والأعمال ، وتحمل المسؤليه)، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي لدرجة ممارسه المسؤولية (3.95) وانحراف معياري (0.45)، وقد احتلّ مجال (التوجيهات والأعمال) المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي بلغ (4.2)، يلي ذلك مجال (تحمل المسؤولية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.6).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولية لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية وهي كما يلي:

أولا: الواجبات والأعمال:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة (الواجبات والأعمال) كبُعد من أبعاد المسؤولية من قبل المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	أعمل على تذليل صعوبات العمل التي تعترض الموظفين	4.46	0.67	مرتفعة
2	2	أقوم بتبسيط إجراءات العمل وتوضيح الأنظمة للعاملين داخل المنظمة	4.37	0.58	مرتفعة
3	5	التزم بكافة التعليمات واللوائح والإجراءات المنظمة للعمل	4.32	0.66	مرتفعة
4	6	أنسق جهود العاملين في المنظمة	4.31	0.63	مرتفعة
5	3	هناك تبليغ لقرارات الإدارة العليا في المنظمة للموظفين	4.26	0.74	مرتفعة
6	1	يوجد وصف وظيفي لمسؤوليات كل وظيفة للعاملين في إدارتي	4.03	0.88	مرتفعة
-		المجال الكلي	4.2	0.43	مرتفعة

يبين الجدول (8) أن المتوسط العام لتصورات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة (الواجبات والأعمال)كبُعد من أبعاد المسؤولية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.2). وقد احتلت الفقرة رقم (4) "أعمل على تذليل صعوبات العمل التي تعترض الموظفين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.46) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (1)" يوجد وصف وظيفي لمسؤوليات كل وظيفة للعاملين في إدارتي "بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضا.

ثانيا : تحمل المسؤولية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة (تحمل المسؤولية) كبُعد من أبعاد المسؤولية من قبل المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	أمتلك القدرة على تحمل المسؤولية	4.5	0.69	مرتفعة
2	9	أتصرف في المنظمة بطريقة تبين أني في موقع المسؤولية	3.91	0.96	مرتفعة
3	10	امتلك الاستعداد للقيام بأي مهام توكل إلي حتى لو كانت خارج نطاق المهام الرسمية المكلف بها	3.64	1.16	مرتفعة
4	12	اهم في تحسين الأداء داخل المنظمة حتى لو تجاوز ذلك حدود سلطتي	3.57	1.1	مرتفعة
5	11	أتحمل نتائج أعمال المنظمة التي أشارك فيها حتى لو لم تقع في نطاق سلطتي	3.15	1.2	متوسطة
6	8	لا أرغب في تحمل المزيد من المسؤوليات	3.01	1.2	متوسطة
-		المجال الكلي	3.6	0.61	مرتفعة

يبين الجدول (9) أن المتوسط العام لتصورات أفراد الدراسة لدرجة (تحمل المسؤولية) كبُعد من أبعاد المسؤولية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.6). وقد احتلت الفقرة رقم (7) "أمتلك القدرة على تحمل المسؤولية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.5) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (8) " لا أرغب في تحمل المزيد من المسؤوليات" بمتوسط حسابيي (3.01) وبدرجة موافقة متوسطة.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث: ما درجة الانتماء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقه تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول رقم (10)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدرجة الانتماء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك

تسلسل الفقرات	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5-1	1	الانتماء المؤثر	4.12	0.58	مرتفعة
10-6	2	الانتماء المعياري	4.10	0.56	مرتفعة
15-11	3	الانتماء المستمر	3.64	0.61	مرتفعة
15-1	-	الكلي	3.94	0.47	مرتفعة

يبين الجدول رقم (10) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدرجة الانتماء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية منطقه تبوك في المملكة العربية السعودية (الانتماء المؤثر، والانتماء المعياري، والانتماء المستمر)، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي لدرجة ممارسه السلطة (3.94)وانحراف معياري (0.47)، وقد احتّل مجال (الانتماء المؤثر) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.12)،يلي ذلك مجال (الانتماء المعياري)، بمتوسط حسابي بلغ (4.10)في المرتبة الثالثة والأخيرة جاء مجال (الانتماء المستمر) بمتوسط حسابي (3.64).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات أفراد الدراسة لدرجة الانتماء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية وهي كما يلي:

أولا : الانتماء المؤثر:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة (الانتماء المؤثر) كبُعد من أبعاد الانتماء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يسود بين الموظفين جو من الصداقة	4.43	0.74	مرتفعة
2	2	تسود روح الجماعة داخل المنظمة	4.34	0.81	مرتفعة
3	3	أفتخر أن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المنظمة	4.06	0.92	مرتفعة
4	5	أشعر بأن المشكلات التي تواجهها منظمتي كأنها مشكلاتي الذاتية	3.93	0.92	مرتفعة
5	4	المنظمة تمنحني الفرصة لتحسين أدائي في العمل	3.92	0.99	مرتفعة
-		المجال الكلي	4.12	0.58	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد الدراسة لدرجة (الانتماء المؤثر) كبُعد من أبعاد الانتماء جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.12). وقد احتلت الفقرة رقم (1) "يسود بين الموظفين جو من الصداقة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) "المنظمة تمنحني الفرصة لتحسين أدائي في العمل " بمتوسط حسابيي(3.92) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضا.

ثانيا: الانتماء المعياري:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة (الانتماء المعياري) كبُعد من أبعاد الانتماء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يهمني كثيرا سمعة المنظمة ومستقبلها	4.56	0.61	مرتفعة
2	7	أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي لمنظمتي	4.37	0.72	مرتفعة
3	8	أجد أن قيمي تطابق قيم المنظمة	3.90	0.89	مرتفعة
4	10	هناك فضل للمنظمة التي أعمل بها في تطوير حياتي الوظيفية	3.87	0.95	مرتفعة
5	9	أنا مستعد أن أعمل لدى أي منظمة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة	3.82	0.97	مرتفعة
-		المجال الكلي	4.10	0.56	مرتفعة

تشيرالبيانات الواردة في الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لتصورات أفراد الدراسة لدرجة (الانتماء المعياري) كبُعد من أبعاد الانتماء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.10). وقد احتلت الفقرة رقم (6) "يهمني كثيرا سمعة المنظمة ومستقبلها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.56) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (9) "أنا مستعد أن أعمل لدى أي منظمة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة " بمتوسط حسابيي (3.82) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضا.

ثالثا: الانتماء المستمر :

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة (الانتماء المستمر) كبُعد من ابعاد الانتماء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	أسعى من خلال عملي في منظمتي لبلوغ مناصب أعلى تحسن راتبي	4.19	0.94	مرتفعة
2	12	أنا مستعد أن أقدم لمنظمتي أكثر مما هو مطلوب مني	3.93	0.97	مرتفعة
3	11	أفضل العمل في هذه المنظمة على أي عمل أخر	3.63	1.0	مرتفعة
4	14	بقائي في المنظمة ينبع من حاجتي المادية للعمل	3.40	1.1	متوسطة
5	15	تقدم لي منظمتي مزايا غير متوفرة في أي منظمة أخرى	3.10	1.1	متوسطة
-		المجال الكلي	3.64	0.61	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (13) أن المتوسط العام لتصورات أفراد الدراسة لدرجة (الانتماء المستمر)كبُعد من أبعاد الانتماء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64). وقد احتلت الفقرة رقم (13) "أسعى من خلال عملي في منظمتي لبلوغ مناصب أعلى تحسن راتبي " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (15) "تقدم لي منظمتي مزايا غير متوفرة في أي منظمة أخرى" بمتوسط حسابيي(3.10) وبدرجة موافقة متوسطة.

رابعاً: اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات ، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول رقم (14) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(14)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

Skew ness	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة	
0.24-	0.88	1.13	المهام والتوجيهات	السلطة
0.02	0.84	1.18	القرارات	
0.00	0.86	1.16	العلاقة بالعاملين	
-0.37	0.91	1.1	الواجبات والأعمال	المسؤولية
0.01	0.91	1.09	تحمل المسؤولية	

يتبين من الجدول (14) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (1.09-1.18)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (1.84-1.88)،وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، كما وتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانتماء الوظيفي	الانحدار	0.16	14.040	4.680	*24.555	0.00
	الخطأ		74.521	0.191		
الانتماء المؤثر	الانحدار	0.13	17.024	5.675	*18.903	0.00
	الخطأ		117.377	0.300		
الانتماء المعياري	الانحدار	0.12	14.128	4.709	*16.623	0.00
	الخطأ		110.774	0.283		
الانتماء المستمر	الانحدار	0.10	13.080	4.360	*12.695	0.00
	الخطأ		134.286	0.343		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α=0.01) .

يوضح الجدول رقم (15) ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة ، حيث إن المتغير المستقل (السلطة) فسر (16%) من التباين فيالمتغير التابع الكلي (الانتماء الوظيفي)،كما فسر أيضاً (13%)من التباين في بُعد (الانتماء المؤثر)، وفسر أيضاً (12%) من التباين في بُعد (الانتماء المعياري)، وفسر (10%)من التباين في بُعد (لانتماء ا لمستمر)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر السلطة في تفسير الأبعادالتابعة للانتماء الوظيفي . وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

اولاً: نتائج الفرضية الأولى: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) للسلطة بأبعادها (المهام والتوجيهات، القرارات، العلاقة بالعاملين) علىالانتماء الوظيفي بأبعاده (الانتماء المؤثر، الانتماء المعياري، الانتماء المستمر) لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل السلطة على الانتماء الوظيفي

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والتوجيهات	0.232	0.048	0.236	*4.788	0.000
القرارات	0.150	0.045	0.167	*3.306	0.001
العلاقة بالعاملين	0.125	0.044	0.141	*2.825	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (a=0.01)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد السلطة (لمهام والتوجيهات ، القرارات، العلاقة بالعاملين) جميعها ذات تأثيرفًي الانتماء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية منطقه تبوك ، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدوليةعند مستوى دلالة (a=0.01). وأشارت النتائج أن بُعد (المهام والتوجيهات) جاء في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (القرارات) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بُعد (العلاقة بالعاملين). ومما سبق يتبين لنا ما يلي : رفض الفرضية الأولالتي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلطة (المهام والتوجيهات، القرارات، العلاقة بالعاملين) على الانتماء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بُعد مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر السلطة بأبعادها (المهام والتوجيهات، القرارات، العلاقة

بالعاملين) على الانتمء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقه تبوك، والجدول رقم (17) يوضح نتائج ذلك:

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـ الانتماء الوظيفي من خلال مجالات السلطة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والتوجيهات	0.103	*6.703	0.000
القرارات	0.141	*4.20	0.000
العلاقة بالعاملين	0.16	*2.082	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (17) إلى أن بُعد (المهام والتوجيهات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (10%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (القرارات) وفسر مع بُعد المهام والتوجيهات (14%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرا بُعد (العلاقة بالعاملين) حيث فسر مع البُعدين السابقين ما مقداره (16%) من التباين في المتغير التابع.

ثانياً:نتائج الفرضية الثانية : لايوجد أثر ذو دلا ة إحصائيةعند مستوى الدلالة (a=0.05) للسلطة بأبعادها (المهام والتوجيهات ، القرارات، العلاقة بالعاملين) على الانتماء المؤثر لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل السلطة على الانتماء المؤثر

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والتوجيهات	0.280	0.061	0.232	*4.617	0.000
القرارات	0.117	0.057	0.106	*2.058	0.040
العلاقة بالعاملين	0.156	0.055	0.143	*2.820	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن أبعاد السلطة (المهام والتوجيهات ، والقرارات، والعلاقة بالعاملين) جميعها ذات تأثير في بُعد (الانتماء المؤثر) لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك، بدلالة معاملات (Beta) لهذه الأبعاد حيث تراوحت بين (0.106 - 0.232)كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدوليةعند مستوى دلالة (α=0.01). وأشارت النتائج أن بُعد (المهام والتوجيهات) جاء في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (العلاقة بالعاملين) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بُعد (القرارات). ومما سبق يتبين ما يلي : رفض الفرضية رفض الفرضية الثانيةالتي تنص على انه لا يوجد اثر للسلطة بأبعادها (المهام والتوجيهات، والقرارات، والعلاقة بالعاملين) على الانتماء المؤثر لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر السلطة (المهام والتوجيهات ، والقرارات، والعلاقة بالعاملين) على الانتماء المؤثر لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك، والجدول رقم (19) يوضح نتائج ذلك:

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـ الانتماء المؤثر من خلال مجالات السلطة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والتوجيهات	0.09	*6.21	0.00
العلاقة بالعاملين	0.12	*3.50	0.00
القرارات	0.13	*2.05	0.04

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

تشير البيانات الواردة في الجدول (19) إلى أن بُعد (المهام والتوجيهات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (9%) من التباين في بُعد الانتماء المؤثر، تلاه بُعد (العلاقة بالعاملين) وفسر مع بُعد المهام والتوجيهات (12%) من التباين في بُعد الانتماء المؤثر ، ودخل أخيراً بُعد (القرارات) حيث فسر مع البُعدين السابقين ما مقداره (13%) من التباين في بُعد الانتماء المؤثر.

ثالثا: نتائج الفرضية الثالثة: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) للسلطة بأبعادها (المهام والتوجيهات ، القرارات، العلاقة بالعاملين) على الانتماء المعياري لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل السلطة على الانتماء المعياري

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والتوجيهات	0.27	0.06	0.23	*4.59	0.00
القرارات	0.18	0.05	0.17	*3.27	0.00
العلاقة بالعاملين	0.03	0.05	0.03	0.58	0.55

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α=0.01).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن أبعاد السلطة والمتعلقة بـ (المهام والتوجيهات، القرارات) جميعها ذات تأثيراً في بُعد (الانتماء المعياري) لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بـ منطقة تبوك ، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدوليةعند مستوى دلالة (α= 0.01) في حين أظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (العلاقة بالعاملين) على بُعد (الانتماء المعياري). وأشارت النتائج أن بُعد (المهام والتوجيهات) جاء في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (القرارات).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بُعد مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر السلطة (المهام والتوجيهات، والقرارات، والعلاقة بالعاملين) على بُعد الانتماء المعياري لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك، والجدول رقم(21) يوضح نتائج ذلك:

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـــ الانتماء المعياري من خلال مجالات السلطة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والتوجيهات	0.08	*5.97	0.00
القرارات	0.12	*3.57	0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01)

تشير البيانات الواردة في الجدول (21) أن بُعد (المهام والتوجيهات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (8%)من التباين في بُعد الانتماء المعياري ، تلاه بُعد (القرارات) وفسر مع بُعد المهام والتوجيهات (12%) من التباين فيبُعد الانتماء المعيار ي، في حين خرج من معادلة التنبؤ متغير (العلاقة بالعاملين).

رابعا: نتائج الفرضية الرابعة: لايوجد أثر ذو دلا ة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=a) للسلطة بأبعادها (المهام والتوجيهات ، القرارات، العلاقة بالعاملين) على الانتماء المستمر لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل السلطة على الانتماء المستمر

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والتوجيهات	0.144	0.065	0.114	*2.214	0.027
القرارات	0.151	0.061	0.131	*2.490	0.013
العلاقة بالعاملين	0.186	0.059	0.163	*3.145	0.002

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22)ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن أبعاد السلطة (المهام والتوجيهات، والقـرارات، والعلاقـة بالعاملين) جميعها ذات تأثير في بُعد (الانتماء المستمر) لدى المديرين فـي فـروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقه تبوك، بدلالة معاملات (Beta) لهذه الأبعـاد كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدوليـة عنـد مستوى دلالة (α= 0.01)وأشارت النتائج أن بُعد (العلاقة بالعاملين) جاء في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (القرارات)، وفي المرتبة الأخيرة جـاء بُعـد (المهام والتوجيهات).

وعنـد إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر السلطة (المهـام والتوجيهـات ، والقـرارات، والعلاقـة بالعاملين) على الانتماء المستمرلدى المديرين فـي فـرو ع الـوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك، والجدول رقم(23) يوضح نتائج ذلك:

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـ الانتماء المستمر من خلال مجالات السلطة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
العلاقه بالعاملين	0.06	*3.14	0.002
القرارات	0.07	*2.49	0.013
المهام والتوجيهات	0.09	*2.21	0.027

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

تشير البيانات الواردة في الجدول (23) أن بُعد (العلاقة بالعاملين) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (6%) من التباين في بُعد الانتماء المستمر، تلاه متغير (القرارات) وفسر مع بُعد العلاقة بالعاملين (7%) من التباين في بُعد الانتماء المستمر، في حين جاء في المرتبة الاخيره بُعد (المهام والتوجيهات) وفسر مع البُعدين السابقين (9%) من التباين في بُعد الانتماء المستمر.

خامساً:نتائج الفرضية الـ خامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) للمسؤولية بأبعادها (الواجبات والأعمال ، تحمل المسؤولية)على الانتماء الوظيفي بأبعاده (الانتماء المؤثر ، الانتماء المعياري، الانتماء المستمر) لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانتماء الوظيفي	الانحدار	0.27	23.614	11.80	71.265	0.000
	الخطأ		64.946	0.16		
الانتماء المؤثر	الانحدار	0.25	33.480	16.74	65.023	0.000
	الخطأ		100.921	0.25		
الانتماء المعياري	الانحدار	0.19	23.157	11.57	44.610	0.000
	الخطأ		101.745	0.26		
الانتماء المستمر	الانحدار	0.12	16.558	8.27	24.811	0.000
	الخطأ		130.808	0.33		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.01).

يوضح الجدول رقم (24) ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمه (F) المحسوبة، حيث إن المتغير المستقل (المسؤولية) فسر (27%) من التباين فيالمتغير التابع الكلي (الانتماء الوظيفي)كما فسر أيضاً (25%)من التباين في بُعد (الانتماء المؤثر)، وفسر أيضاً (19%) من التباين في بُعد (الانتماء المعياري)، وفسر (12%)من التباين في بُعد (لانتماء المستمر)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر المسؤولية في تفسير الأبعادالتابعة للانتماء الوظيفي . وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل المسؤولية على الانتماء الوظيفي

البُعد المستقل	R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الواجبات والإعمال	0.22	0.427	0.049	0.393	*8.68	0.000
تحمل المسؤولية	0.13	0.185	0.035	0.238	*5.26	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.01=a).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (25)،ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن أبعاد المسؤولية (الواجبات والإعمال،تحمل المسؤولية) جميعها ذات تأثير علىالإنتماء الوظيفي لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بـ منطقه تبوك، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α= 0.01). وأشارت النتائج أن بُعد (الواجبات والإعمال) جاء في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (تحمل المسؤولية). ومما سبق يتبين ما يلي : رفض الفرضية الخامسةالتي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية (الواجبات والإعمال، وتحمل المسؤولية) على الانتماء الوظيفي بأبعاده (الانتماء المؤثر، الانتماء المعياري، الانتماء المستمر) لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بـ منطقه تبوك في المملكة العربية السعودية وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بُعد مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المسؤولية (الواجبات والإعمال، وتحمل المسؤولية) على الانتماء الوظيفي لدى المديرين فيفروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقه تبوك. والجدول رقم(26) يوضح نتائج ذلك:

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـــ الانتماء الوظيفي من خلال مجالات المسؤولية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الواجبات والإعمال	0.22	10.36	0.00
تحمل المسؤولية	0.27	5.27	0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

تشير البيانات الواردة في الجدول (26) أن متغير (الواجبات والإعمال) قـد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(22%)من التباين في المتغيـر التـابع ، تـلاه متغير (تحمل المسؤولية) وفسر مع متغير الواجبات والإعمال (27%) من التبـاين في المتغير التابع.

سادساً:نتائج الفرضية السادسة : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالة (a=0.05)للمـسؤولية بأبعادهـا (الواجبـات والأعمـال ، تحمـل المسؤولية) على الانتماء المؤثر لدى المـديرين فـي فـروع الـوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل المسؤولية على الانتماء المؤثر

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الواجبات والإعمال	0.569	0.061	0.425	9.283	0.000
تحمل المسؤولية	0.157	0.044	0.164	3.588	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27)ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن أبعاد المسؤولية (الواجبات والأعمال، وتحمل المـسؤولية) جميعها ذات تأثير في بُعد (الانتماء المؤثر) لدى المديرين في فـروع الـوزارات

والادارات الحكومية بمنطقه تبوك، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيــرات كمــا تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α= 0.01). وأشارت النتائج أن بُعد (الواجبات والإعمال) جاء فــي المرتبــة الأولى وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (تحمل المسؤولية). ومما سبق يتبين مــا يلــي : رفض الفرضية السادسة التي تنص علىأنه لا يوجــد أثــر ذو دلالــ ة إحــصائية لمجالات المسؤولية (الواجبات والإعمال، تحمل المسؤولية) علــى بُعــد (الانتمــاء المؤثر) لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية في منطقه تبوك في المملكة العربية السعودية وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليــل الانحــدار المتعــدد التــدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بُعد مستقل على حدة في المــساهمة فــي النمــوذج الرياضي، الذي يمثل أثر المسؤولية (الواجبات والإعمال، وتحمل المسؤولية) على (الانتماء المؤثر) لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقــه تبوك في المملكة العربية السعودية. والجدول رقم(28) يوضح ذلك:

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـ الانتماء المؤثر من خلال مجالات المسؤولية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الواجبات والإعمال	0.22	10.66	0.00
تحمل المسؤولية	0.25	3.58	0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

تشير البيانات الواردة في الجدول (28) أن بُعد (الواجبات والإعمال) قد احتــل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (22%) من التباين فيبُعد الانتماء المؤثر ، تلاه بُعد (تحمل المسؤولية) وفسر مع بُعد الواجبات والإعمال (25%) من التباين فــي بُعــد الانتماء المؤثر.

سابعاً:نتائج الفرضية السابعة : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) للمسؤولية بأبعادها (الواجبات والأعمال، تحمل المسؤولية) على الانتماء المعياري لدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل المسؤولية على الانتماء المعياري

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الواجبات والإعمال	0.384	0.062	0.298	6.251	0.000
تحمل المسؤولية	0.216	0.044	0.235	4.921	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

يتضح من في الجدول (29)ومن متابعة مـ عاملات (Beta) واختبـار (t) أن أبعاد المسؤولية (الواجبات والأعمال، وتحمل المسؤولية) جميعها ذات تأثير في بُعد (الانتماء المعياري) لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقه تبوك، بدلالة معاملات (Beta) لهذه الأبعادكما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عنقيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α= 0.01). وأشارت النتائج أن بُعد (الواجبات والإعمال) جاء في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جـاء بُعـد (تحمل المسؤولية). ومما سبق يتبين ما يلي : رفض الفرضية السابعة التـي تـنص علىأنه لا يوجد أثر ذو دلا لة إحصائية لأبعاد المـسؤولية (الواجبـات والإعمـال ، تحمل المسؤولية) على بُعد (الانتماء المعياري) لدى المديرين في فروع الـوزارات والادارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية وقبـول الفرضـية البديلة.

وعند إجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression)لتحديد أهمية كل بُعد مستقل على حدة في المـساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر المسؤولية (الواجبات والإعمال، تحمل المسؤولية) علـى

(الانتماء المعياري) لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقه تبوك، والجدول رقم (30) يوضح ذلك:

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـــ الانتماء المعياري من خلال مجالات المسؤولية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الواجبات والإعمال	0.14	7.83	0.00
تحمل المسؤولية	0.16	4.92	0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

يبين الجدول رقم (30) أن بُعد (الواجبات والإعمال) قد احتل المرتبة الأولـــى وفسر ما مقداره (14%) من التباين فيبُعد الانتماء المعياري ، تلاه بُعــد (تحمــل المسؤولية) وفسر مع بُعد الواجبات والإعمال (16%) من التباين في بُعد الانتمـــاء المعياري.

ثامناً:نتائج الفرضية الثامنة : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عنــد مــستوى الدلالــة (a=0.05) للمسؤولية بأبعادها (الواجبات والأعمال، تحمل المسؤولية) على الانتماء المستمر لـــدى المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكوميــة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل المسؤولية في الانتماء المستمر

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الواجبات والإعمال	0.327	0.070	0.233	4.686	0.000
تحمل المسؤولية	0.181	0.050	0.181	3.643	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

يتضح من الجدول رقم (31)ومن متابعة معاملات (Beta) واختبـــار (t) أن أبعاد المسؤولية (الواجبات والأعمال، تحمل المسؤولية) جميعها ذات تأثيراً على بُعد

(الانتماء المستمر) لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بمنطقه تبوك، بدلالة معاملات (Beta) لهذهالمتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عنقيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α= 0.01). وأشارت النتائج أن بُعد (الواجبات والإعمال) جاء في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (تحمل المسؤولية). ومما سبق يتبين ما يلي : رفض الفرضية الثامنةالتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية بأبعادها (الواجبات والإعمال، تحمل المسؤولية) على بُعد (الانتماء المستمر)لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بـ منطقه تبوك في المملكة العربية السعودية وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بُعدمستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المسؤولية (الواجبات والإعمال، تحمل المسؤولية) على (الانتماء المستمر)لدى المديرين في فروع الوزارات والادارات الحكومية بـ منطقه تبوك، والجدول رقم (32) يوضح ذلك:

جدول (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـ الانتماء المستمر من خلال مجالات المسؤولية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الواجبات والإعمال	0.08	5.93	0.00
تحمل المسؤولية	0.11	3.64	0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (32) إلى إن بُعد (الواجبات والإعمال) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (8%) من التباين فيبُعد الانتماء المستمر ، تلاه بُعد (تحمل المسؤولية) وفسر مع بُعد الواجبات والإعمال (11%) من التباين في بُعد الانتماء المستمر.

2.4 مناقشة النتائج:

أولاًمناقشة نتائج السؤال الأول : ما درجة ممارسة السلطة من قبل المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن د رجة ممارسة السلطة من قبل المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة ضمن مجالات الدراسة كلها.

حيث أن المديرين يقومون بمهامهم وتوجيهاتهم للعاملين بدرجة مرتفعة، كما أنهم يركزون في عملية اتخ اذ القرارات الإدارية على مراعاة المبادئ الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية وعلى رأسها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مع إعطاء التبريرات المناسبة لعلمية اتخاذ القرارات . هذا بالإضافة إلى تركيز المديرين على توثيق العلاقة مع العاملين ، مع الاهتمام بمستوى أدائهم. وقد يعزى ذلك إلى امتلاك الإداريين للكفايات القيادية والإدارية التي تساهم في إنجاح المؤسسة التي يعملون فيها. وهذا ترتب على توفر وممارسة السلطة بدرجة مرتفعة.

وحول فقرات كل مجال من مجالات الدراسة ، أظهرت النتائج المرتبطة بفقرات مجال المهام والتوجيها ت أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.64-4.36) على التوالي، وبدرجة ممارسة مرتفعة. حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى تركيز المديرين في ممارسة سلطتهم على شرحهم للمهام المطلوبة من العاملين بالتفصيل ومن ثم توزيع المهام عليهم وفقاً لقدراتهم ، ومن ثم تحديد النتائج المتوقعة مع عدم التهاون في المخالفات ، ولعل هذا التسلسل المنطقي في ممارسة السلطة يجعل تحقيق الأهداف التي تسعى إل يها المؤسسة يتم بدرجة مرتفعة. فأساس القيام بالمهام هو تحديدها ، وتحديد كيفية إنجازها ، مع إعطاء ذوي القدرات المهام التي تناسبهم، ثم أن القيام بعملية المتابعة لتنفيذ المهام يساعد في تقديم التغذية الراجعة للعاملين، مما يترتب عليه حسن سير العمل ، ولا شك أن استخدام وممارسة الحوافز السلبية تؤثر إيجابياً في سير العمل، وهذا ما يقوم به المديرون من عدم التهاون في المخالفات الصغيرة.

وحول فقرات مجال القرارات ، أظهرت النتائج أن الفقرات (8، 9، 7) حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين (3.86-3.96) على الترتيب تنازلياً، وبدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى مراعاة المديرين لردود أفعال العاملين حول القرارات التي يتخذونها، كما أنهم يفضلون أن تكون قراراتهم جماعية . وهذا يدل على إدراكهم لمدى فائدة مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات فهو يشعر العاملين بأن لهم مكانة ، ويزيد ثقتهم بأنفسهم.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن المديرين لا يغيرون من قراراتهم بشكل كبير بناءً على توجهات المرؤوسين وقلما يعطيهم تبريراً للقرارات التي يتخذونها ، انطلاقاً من قناعاتهم بإيجابية تلك القرارات وإنها صائبة وصحيحة . وهذا ما أشارت اليه مضامين الفقرتين (10، 6) حيث حصلتا على درجة ممارسة متوسطة.

وحول فقرات مجال العلاقة مع العاملين بينت نتائج الدراسة أن الفقرات (11، 14، 15، 12) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.26-3.52)على الترتيب تنازلياً ، وبدرجة ممارسة مرتفعه. حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى التعامل مع المرؤوسين بالعدل والمساواة وتبني الأفكار الجيدة ، مع ترك مسافة بين الرئيس والمرؤوسين في العلاقة المتبادلة فيما بينهم . وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أهمية العلاقات الإنسانية بينهم وبين العاملين ، وأن نجاح المؤسسة في تحقيقها الأهداف يتعلق بمعاملة المرؤوسين بالعدل والمساواة ، وعدم ظلم أحد العاملين لأن شعور العاملين بالظلم وعدم الاهتمام يقلل من مستويات الأداء لديهم.

في حين حصلت الفقرة (13) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.28) وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث تشير مضامين هذه الفقرة إلى أن المديرين يحرصون على أن يبذل العاملون قصارى جهودهم في الأعمال غير المهمة . وقد يعزى هذا إلى أن المديرين يحاولون تركيز جهود العاملين نحو الأعمال الرئيسية المهمة ، ويرون أن طلب زيادة جهود العاملين نحو الأعمال المهمة يؤثر على أداء المؤسسة ويشتتها.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني : ما درجة توافر المسؤولية لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر المسؤولية لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ، هي بدرجة مرتفعة، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.95).

وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين يمتلكون الكفايات الإدارية المرتبطة بالمسؤولية، وبما أنهم يمتلكون تلك الكفايات والمهارات ، فإنهم يمارسونها بدرجة مرتفعة، فهم يتحملون المسؤولية من خلال تذليل الصعوبات التي تواجه العاملين في المؤسسة، ويقومون بوضع وصف وظيفي لمسؤوليات كل وظيفة ، وهم يسعون إلى تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة.

وحول فقرات كل مجال من مجالات توافر المسؤولية ، أظهرت النتائج المرتبطة بمجال الواجبات والأعمال أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.03-4.46) على الترتيب تنازلياً ، وبدرجة توافر مرتفعة، حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى سعي المديرين إلى تذليل الصعوبات التي تواجه الموظفين، مع تبسيط الإجراءات، وتنسيق جهود العاملين ، مع توفر وصف وظيفي لمسؤوليات كل وظيفة.

وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين إلى أهمية الابتعاد عن الروتين والتعقيدات الإدارية داخل العمل ، وهذا يتطلب العمل على تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة، وهذا يحتاج في نفس الوقت إلى تنسيق جهود الموظفين.

وحول فقرات مجال تحمل المسؤولية ، أشارت النتائج إلى أن الفقرات (7، 9، 10، 12) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.57-4.50) على الترتيب تنازلياً، وبدرجة توافر مرتفعة، وتشير مضامين هذه الفقرات إلى امتلاك المديرين للقدرة على تحمل المسؤولية، وإنهم يقومون بتحسين الأداء داخل المنظمة.

في حين حصلت الفقرتان (11- 8) على متوسطين حسابيين بلغ مقدارهما (3.01 -3.15) وبدرجة توافر متوسطة وتشير هاتان الفقرتان إلى رغبة المديرين

في عدم تحمل المسؤوليات، إنهم لا يحملون نتائج أعمال المنظمة بشكل كبير. وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يرون أن تحمل النتائج هي مرتبطة بالموظفين أنفسهم، وأن تحمل المزيد من المسؤوليات يؤثر على أدائهم.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما درجة الانتماء الوظيفي لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الانتماء الوظيفي لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية جاءت مرتفعة، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.94).

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى توافر المناخ التنظيمي المناسب داخل **المنظمة**، يترتب عليه زيادة الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى المديرين العاملين، فالجوانب القيادية، والإدارية الممارسة في الوزارات والإدارات الحكومية تركز على الجوانب الديمقراطية، والعلاقات الإنسانية، ومراعاة الظروف لجميع الموظفين، وهذا كله ساهم في زيادة مستوى الانتماء الوظيفي لدى المديرين.

وحول النتائج المرتبطة بفقرات كل مجال من مجالات الدراسة، فقد أظهرت النتائج المتعلقة بفقرات مجال الانتماء المؤثر أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.92-4.43) على الترتيب تنازلياً، وبدرجة تقدير مرتفعة.

حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى توفر روح الصداقة وروح الجماعة، وقيام المنظمة بالعمل على تحسين أداء الموظفين، ولعل هذه الأمور والقضايا هي الأساس للشعور بالانتماء الوظيفي داخل المنظمات، فالموظف يهمه في بادئ الأمر توفر مناخ تنظيمي مناسب يركز على العلاقات الإنسانية، وزيادة النمو الوظيفي لدى الموظفين، فيشعرون بالأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، وهذا كله يحقق الانتماء الوظيفي داخل المنظمات.

وأظهرت النتائج المرتبطة بمجال الانتماء المعياري أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.56-3.82)على الترتيب تنازلياً ، وبدرجة تقدير مرتفعة.

حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى شعور المديرين بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها وهم مرتاحون في العمل فيها، انطلاقاً من أن قيم المنظمة تتطابق مع قيمهم ، وإذا كان الأمر كذلك فإن سمعة المنظمة ومستقبلها سوف تهمهم كثيراًولعل هذه القضايا هي لب الانتماء الوظيفي ، وإن الشعور يمثل هذه المعايير كما سبق على المناخ التنظيمي المناسب ، وتوفر عناصر الرضا الوظيفي من حيث الرواتب، والقيادة، والعلاقة مع الزملاء، والترقية.

وحول النتائج المرتبطة بمجال الانتماء المستمر ،فقد أظهرت النتائج أن الفقرات (13، 12، 11) حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين (4.19-3.63)على الترتيب تنازلياً ، وبدرجة تقدير مرتفعة.وتشير مضامين هذه الفقرات إلى رغبة المديرين البقاء في هذه المنظمة، مع سعيهم إلى بلوغ مناصب أعلى لتحسين رواتبهم ، وقد يعود ذلك إلى الظروف الاقتصادية المتغيرة التي أثرت على جميع دول العالم سواء الدول المتقدمة أو النامية ، وذلك أن تعدد متطلبات الحياة تحتاج إلى تحسن نوعي في الجوانب المالية.

في حين حصلت الفقرتان (14، 15) على أدنى المتوسطات الحسابية التي بلغت (3.40، 3.10) على التوالي، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث تشير الفقرتان إلى أن الجانب المادي هو المؤثر في رغبة المديرين في البقاء في عملهم في الوزارات والإدارات الحكومية، ولا شك أن الجانب المادي هو الأساس لأي عمل باعتباره الأساسلحوافز المادية التي يمكن أن تقدم للعاملين ، وهو الأساس للقيام بمهام أية وظيفة كانتفالطبيعة البشرية مجبولة على حب المال . ولعل الظروف الاقتصادية تجعل المديرين يرون سبب بقائهم في المنظمة هو حاجاتهم المادية.

رابعاً: مناقشة فرضيات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أ ثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) للسلطة بأبعادها على الانتماء لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات

والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية وهذا يعني أنه كلم ا مارس المديرون السلطة بأبعادها المهام والتوجيهات ، والقرارات واتخاذها، وإقامة العلاقات الإنسانية بين العاملين فإن ذلك سيزيد من شعورهم بالانتماء الوظيفي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين باعتبارهم القادة في المنظمات التي يعملون فيها ، فإن قيامهم بأدوارهم على أكمل وجه ، دون وجود معوقات سيساهم في زيادة مستوى الانتماء الوظيفي لديهم.

أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) للسلطة. بأبعادها الثلاثة على الانتماء المؤثر لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكوميةبمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية . وهذا يعني أن توفر عناصر السلطة وممارستها من قبل المديرين من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوجيه العاملينوالعمل على تحسين الأ داء، والأخذ بمبادرات العاملين الإبداعية، كل ذلك سيؤدي إلى أن تسود المحبة والألفة بين الموظفين، وأن يشعر الإداريون بأنهم أعضاء رئيسيين في المنظمة ، والشعور بالفخر لانتسابهم لتلك المنظمات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية للسلطة ببعديها المهام والتوجيهاتوالقرارات في الانتماء المعياري . وهذا يعني أن قيام المديرين بممارسة سلطتهمضمن التوجيهات للموظفين وإعطائهم مهام حسب مقدراتهم ، وعدم التجاوز عن الأخطاء التي تصدر من الموظفين واتخاذ القرارات المناسبة ، كل ذلك ساهم بشكل مباشر شعور المديرين بأنهم جزء من المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز.

في حين أظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للسلطة ببعدها العلاقة بالعاملينعلى الانتماء المعياري ، وقد يعزى ذلك إلى اعتبار المديرين أن إيجاد علاقة مع الموظفين ، وتبني أفكارهم هي مهام فرعية مقارنة مع القيام بواجباتهم، واتخاذ القرارات، وبالتالي لن تشكل جانباً مهماً من الانتماء المعياري لديهم لأنه مرتبط بالمنظمة فقط.

أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لـ لسلطة بأبعادها الثلاثة على الانتماء المستمر لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية . وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن استمرار الانتماء الوظيفي لدى المديرين يتطلب الاستمرار في ممارسة التوجيهات واتخاذ القرارات، وإقامة العلاقات مع باقي الموظفين.

بينت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية على الانتماء الوظيفي لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوكفي المملكة العربية السعودية . وتشير هذه النتيجة إلى أن شعور المديرين بأنهم يمتلكون القدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد للقيام بمهام أخرى ، وشعورهم بأنهم يقومون بتحسين أداء الموظفين كل ذلك يؤدي إلى قيامهم بالعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل ، والقيام بتبسيط الإجراءات الإدارية ، مع الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات ، وإذا كان الأمر كذلك فلا شك أن شعورهم بالانتماء الوظيفي سيكون مرتفعاً.

أشارت نتائج الدراسة أن المسؤولية ببعديها الواجبات والأعمال ، وتحمل المسؤولية لدى المديرين تؤثر في مستوى الانتماء المؤثر. وهذا يعني كما سبق ذكره من أن شعور المديرين بأنهم يقومون بتحسين أداء الموظفين ، وقيامهم بتذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل ، والشعور بأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية يساعد في زيادة مستوى الانتماء المؤثر الذي يقوم على توفر جو الصداقة، وروح الجمطة بين المديرين والموظفين ، بالإضافة إلى الشعور بأن المنظمة تساهم في تحسين أدائهم.

أشارت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية ببعديها الواجبات والأعمال وتحمل المسؤولية على الانتماء المعياري . وهذا يعني أن اهتمام المديرين بسمعة منظمتهم ومستقبلها والشعور بالفخر والاعتزاز ، والشعور بالفضل للمنظمة عليه إنما يرتبط بمدى قيام المديرين بتحسين أداء العاملين في المنظمة ، ومدى شعورهم بالقدرة على تحمل المسؤولية.

أشارت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمسؤولية ببعديها الواجبات والأعمال، وتحمل المسؤولية على الانتماء المستمر لدى المديرين العاملين في الوزارات والدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية . وهذا يعني أن المديرين العاملين يعتبرون وظائفهم الحالية تسهم في وصولهم إلى مناصب إدارية وتمدهم بالمال اللازم لاحتياجاتهم المتعددة ، وهم بذلك مستعدون لتقديم الأفضل لمنظماتهم وهذا إنما هو آتٍ من خلال قيامهم بالمهام والمسؤوليات الموكولة إليهم ، ولأنهم يشعرون بقدرتهم على تحمل المسؤولية.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء الوظيفي لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية حسب المتغيرات المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والعمر، والحالة الاجتماعية.

وهذا يعني أن المديرين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة ، واختلاف أعمارهم وتفاوتهم من حيث الحالة الاجتماعية متفقون على أنهم يتمتعون بدرجة انتماء وظيفي مرتفعة. وقد يعزى هذا إلى المناخ التنظيمي الذي يسود تلك المنظمات من حيث العلاقات الإنسانية ، والقيادة الديمقراطية، والاتصال الإداري الفعال وغيرها.

3.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. ضرورة تفعيل ممارسة المديرين للسلطة مع تقديم التبريرات المنطقية للقرارات التي يتخذونها، ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.
2. ضرورة تقديم فروع الوزارات والإدارات الحكومية مزايا وحوافز للمديرين ذوي الأداء المتميز باعتبار ذلك يؤثر في مستوى الانتماء الوظيفي لهم ويمكن أن يتم تطبيق ذلك من خلال:
   أ. منح شهادات شكر وتقدير للمتميزين.
   ب. اقتصار توفير وسائل النقل على المدراء المتميزين.

ج. تحقيق رغبات النقل للمدراء المتميزين عند الحاجة.

د. تطبيق فكرة المدير المثالي وذلك كل شهر وإعلان ذلك للموظفين.

3. إجراء مزيد من الدراسات الميدانية تتعلق بممارسة السلطة والمسؤولية وأثرها على الرضا الوظيفي وتقييم الأداء والترقيات ... لدى المديرين العاملين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية في منطقة تبوك وباقي مناطق المملكة العربية السعودية لما لذلك من تأثير على الانتماء الوظيفي.

4. أهمية تزويد المديرين بالمعرفة النظرية والعملية التي تتناول أهمية الانتماء الوظيفي ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

أ. عقد دورات تدريبية دورية من أصحاب الاختصاص.

ب. تقديم محاضرات جماعية دورية داخل أماكن العمل من أهل الاختصاص.

ج. عمل نشرات وكتيبات عن أهمية الانتماء توزع على المدراء والعاملين.

5. بيان وإيضاح وتوعية المديرين عن أهمية ممارسة السلطة والمسؤولية ودورها في نجاح العملية الإدارية ويتم ذلك من خلال:

أ. عقد دورات تدريبية متخصصة ومحاضرات تتناول أهمية ممارسة السلطة والمسؤولية من قبل المدراء المتميزين.

بتبادل الزيارات بين المدراء لتبادل الخبرات في ممارسة السلطة والمسؤولية.

ج.عمل نشرات وكتيبات تعريفية عن ممارسة السلطة والمسؤولية توزع على المدراء والعاملين.

6. خلق أجواءللتنافس الايجابي بين المدراء داخل العمل لما له من دور فاعل في زيادة مستوى الانتماء الوظيفي وذلك من خلال:

أ. متابعة الإدارة العليا المستمرة للعمل.

ب. بث روح الثقة بالنفس.

ج. إيجاد الثقة التنظيمية من خلال المصداقية والعدالة في ممارسة السلطة والمسؤولية.

د. إتاحة الفرصة لإبداء الآراء وتشجيع الإبداع والابتكار

7. الاهتمام بالعاملين من خلال مشاركتهم بمشاكلهم والتعامل مع شكواهم والعمل على حلها من قبل الإدارة العليا
8. تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات لكل مستوى إداري ، مع تفعيل الأجهزة الرقابية للتأكد من استخدام السلطة والمسؤولية بموضوعية.
9. الحرص على اختيار الأشخاص أصحاب الخبرة والكفاءة المطلوبة لشغل المناصب الإدارية وذلك من خلا وضع معايير موضوعية تطبق عند اختيار المرشحين لشغل هذه المناصب.

المراجع

أ. المراجع العربية:

إبراهيم، عبلة محمود، (1993م)**هيراركية الانتماء لدى عينة من المثقفين** "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة.

أبو نبعة، عبد العزيز، (2001م)،**المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط2، عمان، دار مجدلاوي للنشر.

آل خليفة،فاطمة حسن والربيعان ، عصام سعد، (2000م)، "**قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت** "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مج(7)، عدد(1).

بجو، عائشة حمزة، (1996م)، "**أثر استخدام السلطة ا لوظيفية في التعامل مع الجمهور**" (دراسة تطبيقية على قسم الطالبات بجامعتي الملك عبدالعزي وأم القرى). رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة.

جابر، جوليا، (1984م)، **إدارة الأعمال بين العلم والممارسة**،الطبعة الأولى ، مؤسسة دار الريحاني للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

جمال الدين، سامي، (2002م)،**الإدارة في التنظيم الإداري** ، القاهرة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

حبيش، فوزي، (1991م)،**الإدارة العامة والتنظيم الإداري** ، بيروت، دار النهضة العربية للباعة والنشر.

حسونة، فيصل موسى، (2008م)،**إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خضر، لطيفة إبراهيم، (2000م)، **دور التعليم في تعزيز الانتماء** ، عالم الكتب.

خضير، نعمة عباس، وآخرون، (1996م)،الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة " دراسة مقارن بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد(31)، ص49-85.

دره، عبد الباري وآخرون، (1994م)، **الإدارة الحديثة :المفاهيم والعمليات** ، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

الدهان، أميمه وآخرون، (2005م)،**المفاهيم الإدارية الحديثة** ،الطبعة الثامنة، مركز الكتب الأردني، عمان.

راتب،نجلاء عبد الحميد ، (1990م)، "**الانتماء الاجتماعي للشخصية المصرية في السبعينات: محدداته ومشكلاته**"رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس، كلية الآداب، القاهرة.

زيارة، فريد فهمي، (2000م)، **إدارة الأعمال**، عمان، الأردن.

السلمي، على، (1989م). **تطور الفكر التنظيمي**، الاسكندريه، مكتبة غريب.

الشامي، لبنان هاتفوربابعة، غازي؛ والزعبي، خالد ، (2001م)، **أسس الإدارة الدولية:مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية**، المركز القومي للنشر ، اربد، الأردن.

شريف، علي، (1999م)، **إدارة المنظمات الحكومية**، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.

الشلوي، حمد فرحان، (2005م)، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي " دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية : المدنيين والعسكريين**،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الشملي، ليلى، (2008)، **واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين و الأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان** . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الصباب، احمد عبد الله، (1993م)، **أصول الإدارة الحديثة**،الطبعة الرابعة ، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة.

الطعامنة، محمد، وعبد الحليم، احمد، (1997م)، "**اثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام الأردنية**"، اربد، مركز الدراسات بجامعة اليرموك.

عباس، علي محمد؛ وبركات، عبدالله عزت، (2001م)، **مبادئ علم الإدارة** ، مكتبة الرائد العلمية، عمان.

العتيبي، محمد سعود؛ والسواط،طلق عوض الله ، (1997)، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه "، مسقط، **مجلة الإداري**، العدد (70)، 13- 67.

العجمي، راشد شبيب، (1998)، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مسقط، **مجلة الإداري**، العدد (72)، 71-98.

عساف،عبد المعطي محمد ، (1999)، **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، عمان، دار زهران للنشر.

عسكر، علي؛ والعريان، جعفر، (1982م)،"**السلوك البشري في مجالات العمل**"، الكويت، منشورات ذات السلاسل.

عشماوي، سعد الدين، (2000م)، **الإدارة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية**، الرياض، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عقيلي، عمر وصفي، (1997م)، **الإدارة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

علاقي،مدني عبد القادر ، (1996). **الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، جدة: تهامة.

علام، اعتماد محمد، (1993م)، "الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية" دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعات التحويلية في المجتمع القطري،**مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية** ، جامعة قطر ، العدد(16).

عمار، حسين حسن، (1993م)،**إدارة شئون الموظفين** : المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرياض.

الكبيسي،عامر خضر ، (1998م)، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة،التطوير التنظيمي وقضايا معاصره** ، الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع ج4.

كلالدة، حسين؛ وحداد، شفيق؛ وجودة، نظــام، (1998م)، **أساســيات الإدارة** ، دار الحامد، عمان.

كنعان، نواف، (2003م)، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، الطبعــة الأولى، الإصدار السادس، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

اللوزي، موسى، (1999م)، **التطوير التنظيمي:أساسيات ومفــاهيم حديثــة** ، ط1، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

متولي،عبد العزيز محمد ، (1990م)، "**تعميق الانتماء لــدى شــباب الجامعــات المصرية في إطار المنهج الإسلامي** "، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الأزهر.

محجوب،إلهامي عبد العزيز ، (1987م)، "**الانتماء للأســرة وعلاقتــه بأســاليب التنشئة الاجتماعية**"رسالة دكتوراه غير منشورة قســم علــم الــنفس ، القاهرة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

المدهون، موسى توفيق؛ والجزراوي، إبراهيم، (1995م)، **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإداريا للعاملين والجمهور** ، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.

المرزوقي،محمد عبد الله ، (2004م)، **السلطة التنظيمية فــي المملكــة العربيــة السعودية**، ط19، مكتبة العبيكان، الرياض.

المطوع، احمد، (2003م)، "**دور تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنظيم**" دراسة **تطبيقية على القيادات الوسطى في إمارة منطقة القصيم** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المطيري، نائف ناصر، (2006م)، "**العوامــل الشخــصية والوظيفيــة وعلاقتهــا بالانتماء الوظيفي**"دراسة مسحية مقارن على ضــباط حــرس الحــدود **بمدينتي الرياض والدمام** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نــايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

المعاني، أيمن عودة، (1996م)**الولاء التنظيمي سلوك منضبط وســلوك مبــدع** ، عمان.

المعاني، أيمن، (1990)، **أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

المغربي، كامل، (1994م)، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، عمان، دار الفكر للنشر.

مقبل، أمل سليم، (2003)، **درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة عمان بتفويض السلطة في مدارسهم كما يراها المعلمون** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

منصور، عبد الرزاق حسن، (2004م)، **الانتماء والاغتراب**، عمان، دار فضاءات للنشر والتوزيع.

ناجي، بسام حسن، (2005)،"**درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن**" أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

نعساني،عبد المحسن عبد السلام ، (2001م)، "**اثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي " بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة ، القاهرة.

هيجان،عبد الرحمن احمد ، (1998م)،"**الولاء التنظيمي للمدير السعودي** "، بحث ميداني، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ياغي،محمد عبد الفتاح، (1988م)،**اتخاذ القرارات التنظيمية** ،مطابع الفرزدق ، الرياض.

يوسف، حلمي شحادة، (2005م)، **القرار النموذجي**، مركز يزيد للنشر، الكرك.

ب. المراجع الأجنبية:

Bechtold, J. (2006). **The study of leadership and the characteristics that contribute to employee loyalty and satisfaction**. Unpublished Ph.D., Union Institute and University-AAT3244185

Farland, (1979), **Management foundations and practices CUSA: Macmillan Publishing** Co. Inc.

Harrison. J. K , Hubbard, R . (1998). Antecedents to Organizational Commitment Among Mexicaan Employees of a U.S Firm in Mexico**: The Journal of Social Psychology** , 138/ 609-623 .

Kim, Patrick. C. (1998). Chief Executive Leadership Style and administrative style: Comparison of American and Korean employees. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 9(3).Pp67-99

Mewcon, M. Albert F., (1985), **Khedonuri, Management**, (N.Y.Harper and Row Publishers, 1985).

Meyer, J. Allen, N. and Smith, C. (1993) " Commitment To Organizations and Accusations : Extension and Test Of Three Component Conceptualization", **Journal Of Applied Psychology**, (78). 538-556.

Mowday, R. and M. Steers (1979),"The measurement of organizational commitment, **journal of vocational behaviour** 14.

Perry, G. (2001). Job affiliation, Organization and Management. **Journal of Research on Mexico**, 5(11): 21-78.

Piderit, Mary(2002). The effect of principal leadership on teacher loyalty in Urban suburban catholic elementary schools, **dissertation abstract International ,** 62112-A-P. 4016.,

Reichers, A.E. (1985) " A Review and Reconceptualization Of Organizational Commitment", **Academy Of Management Journal**, (10), 465-476.

Richardson, R. (2006). **Job Affiliation and retention of workers in Philippine agribusiness firms: An empirical investigation**. Unpublished Ph.D., Capella University. DAI- AAT 3233722

Vandenberg, R.J. and Lance, C.E. (1992) " Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal Of Management**, (18), 153-167.

الملحق (أ)

أداة الدراسة

استبانة

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

عزيزي الموظف المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته......

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر ممارسة السلطة والمسؤولية على الانتماء الوظيفيمن وجهة نظر المديرين في فروع الوزارات والإدارات الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية " وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

أرجو التكرم من حضرتكم الإجابة على فقرات الاستبانة ، علما أن جميع إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرا لكم حسن تعاونكم.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث
عيد علي المدني
برنامج الماجستير في الإدارة العامة
هاتف: 0505370419
عنوان بريدي: eid_almadani@hotmail.com

القسم الأول: معلومات شخصية

أرجو أن تضع إشارة (√) في المربع الذي يناسب إجابتك:

1. المؤهل العلمي
   - ثانوية عامة فأقل ☐
   - دبلوم متوسط ☐
   - بكالوريوس ☐
   - دراسات عليا ☐

2. سنوات الخبرة
   - 5 سنوات فأقل ☐
   - 6-10 سنوات ☐
   - 11-15 سنة ☐
   - 16سنة فأكثر ☐

3. المسمى الوظيفي
   - مساعد مدير ☐
   - مدير إدارة ☐
   - رئيس قسم ☐
   - غيرها، اذكرها ☐

4. العمر
   - 30 سنة فأقل ☐
   - 31-40 سنة ☐
   - 41-50 سنة ☐
   - 51 سنة فأكثر ☐

5. الحالة لاجتماعية
   - متزوج ☐
   - أعزب ☐

ثانيا: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات التي صممت لقياس السلطة يرجى قراءة الفقرات ووضع إشارة (√) تحت البديل الذي يوافق خياركم.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	المهام والتوجيهات					
1	لا أتهاون في المخالفات الصغيرة					
2	أتأكد من تنفيذ التعليمات واللوائح حتى الثانوية منها					
3	اشرح للمرؤوس كيفية انجاز المهام المطلوبة منهم وبالتفصيل					
4	أحدد النتائج النهائية التي أتوقعها من المرؤوسين					
5	أقوم بتوزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف					
	القرارات					
6	لا أعطي المرؤوسين تبريرا لقراراتي في بعض الأعمال					
7	أفضل أن تكون القرارات جماعية في إدارتي					
8	أراعي ردود أفعال المرؤوسين لقراراتي حتى اضمن تقبلهم لأي قرار					
9	أشجع على اتخاذ القرارات الإدارية لا مركزياً في المنظمة					
10	تؤثر آراء المرؤوسين في اتخاذ قراراتي أحيانا					
	العلاقة بالعاملين					
11	أتبنى الأفكار الجديدة للمرؤوسين					
12	أحافظ على مكانتي في المنظمة وأترك مسافة بيني وبين المرؤوسين داخل العمل					
13	أحرص على أن يبذل العاملين أقصى طاقاتهم حتى في الأعمال غير الهامة					
14	أتعامل مع العاملين كزملاء متساويين معي في العمل					
15	أحصل على موافقة العاملين المسبقة على الأمور التي تهمهم في وظائفهم قبل أن أقوم بها					

ثانياً: الجدول مجموعة من الفقرات التي صممت لقياس المسؤولية ، يرجى قراءة الفقرات ووضع إشارة (√) تحت البديل الذي يوافق خياركم

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	الواجبات والأعمال					
1	يوجد وصف وظيفي لمسؤوليات كل وظيفة للعـاملين في إدارتي					
2	أقوم بتبسيط إجـراءات العمـل وتوضـيح الأنظمـة للعاملين داخل المنظمة					
3	هناك تبليغ لقـرارات الا دارة العليـا فـي المنظمـة للموظفين					
4	أعمل على تذليل صعوبات العمـل التـي تعتـرض الموظفين					
5	التزم بكافة التعليمات واللوائح والإجراءات المنظمـة للعمل					
6	أنسق جهود العاملين في المنظمة					
	تحمل المسؤولية					
7	أمتلك القدرة على تحمل المسؤولية					
8	لا أرغب في تحمل المزيد من المسؤوليات					
9	أتصرف في المنظمة بطريقة تبين أنـي فـي موقـع المسؤولية					
10	امتلك الاستعداد للقيام بأي مهام توكل إلي حتـى لـو كانت خارج نطاق المهام الرسمية المكلف بها					
11	أتحمل نتائج أعمال المنظمة التي أشارك فيها حتى لـو لم تقع في نطاق سلطتي					
12	أساهم في تحسين الأداء داخل المنظمة حتى لو تجاوز ذلك حدود سلطتي					

رابعا: الجدول مجموعة من الفقرات التي صممت لقياس الانتماء الوظيفي ، يرجى قراءة الفقرات ووضع إشارة (√) تحت البديل الذي يوافق خياركم

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	الانتماء المؤثر					
1	يسود بين الموظفين جو من الصداقة					
2	تسود روح الجماعة داخل المنظمة					
3	أفتخر أن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المنظمة					
4	المنظمة تمنحني الفرصة لتحسين أدائي في العمل					
5	أشعر بأن المشكلات التي تواجهها منظمتي كأنها مشكلاتي الذاتية					
	الانتماء المعياري					
6	يهمني كثيرا سمعة المنظمة ومستقبلها					
7	أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي لمنظمتي					
8	أجد أن قيمي تطابق قيم المنظمة					
9	أنا مستعد أن أعمل لدى أي منظمة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة					
10	هناك فضل للمنظمة التي أعمل بها في تطوير حياتي الوظيفية					
	الانتماء المستمر					
11	أفضل العمل في هذه المنظمة على أي عمل أخر					
12	أنا مستعد أن أقدم لمنظمتي أكثر مما هو مطلوب مني					
13	أسعى من خلال عملي في منظمتي لبلوغ مناصب أعلى تحسن راتبي					
14	سبب بقائي في المنظمة ينبع من حاجتي المادية للعمل					
15	تقدم لي منظمتي مزايا غير متوفرة في أي منظمة أخرى					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

م	اسم المحكم	الكلية
1	أ.د. حلمي شحادة	إدارة الأعمال
2	أ. د. محمد القريشي	إدارة الأعمال
3	أ.د. نضال الحوا مدة	إدارة الأعمال
4	أ.د. عماد الزغول	التربية
5	د. عبدالله الصمادي	التربية
6	د. مدحت الطراونه	إدارة الأعمال
7	د. علي الزعبي	التربية
8	د. محمد عواد	إدارة الأعمال
9	د. محمد الخلايله	القانون
10	د. معتصم المجالي	إدارة الأعمال

الملحق (ج)

توزيع مجتمع الدراسة حسب فروع الوزارات والإدارات الحكومية في منطقة تبوك

الملحق (ج)

توزيع مجتمع الدراسة حسب فروع الوزارات والإدارات الحكومية في منطقة تبوك

الجهاز الحكومي	مساعد ومدير	رئيس قسم	الإجمالي
إمارة منطقة تبوك	31	11	42
إدارة الأحوال المدنية	3	7	10
إدارة التربية بنين	25	11	36
إدارة التربية بنات	14	17	31
فرع وزارة الخدمة المدنية	5	6	11
فرع وزارة الزراعة	10	17	27
فرع وزارة الشؤون الإسلامية	11	17	28
أمانة منطقة تبوك	15	20	35
المديرية العامة للشئون الصحية	26	33	59
مصلحة الزكاة والدخل	4	7	11
البنك الزراعي الحكومي	4	6	10
بنك التسليف الحكومي	2	5	7
وكالة وزارة شؤون الضمان	3	5	8
مكتب الرعاية الاجتماعية	3	-	3
فرع وزارة التجارة	2	5	7
إدارة كليات البنات	6	9	15
فرع وزارة النقل	5	8	13
فرع وزارة العدل	7	11	18
فرع وزارة الأعلام	1	3	4
إدارة المتابعة الاجتماعية	2	4	6
مديرية المياه والكهرباء	13	17	30
المجموع	192	219	411

السيرة الذاتية

الاسم: عيد بن علي عبد الله المدني

الكلية: إدارة الأعمال.

التخصص: إدارة عامة.

السنة: 2008.

الهاتف النقال: 00966505370419.

العنوان البريدي: المملكة العربية السعودية، تبوك، ص.ب: 1505، الرمز البريدي: 71441.

البريد الإلكتروني: Eid_Almadani@hotmail.com.